كيف تحب عملك وتنجح فيه !؟

حسب الطريقة اليابانيّة



س. نورث كوت
م. ك. راستوجي

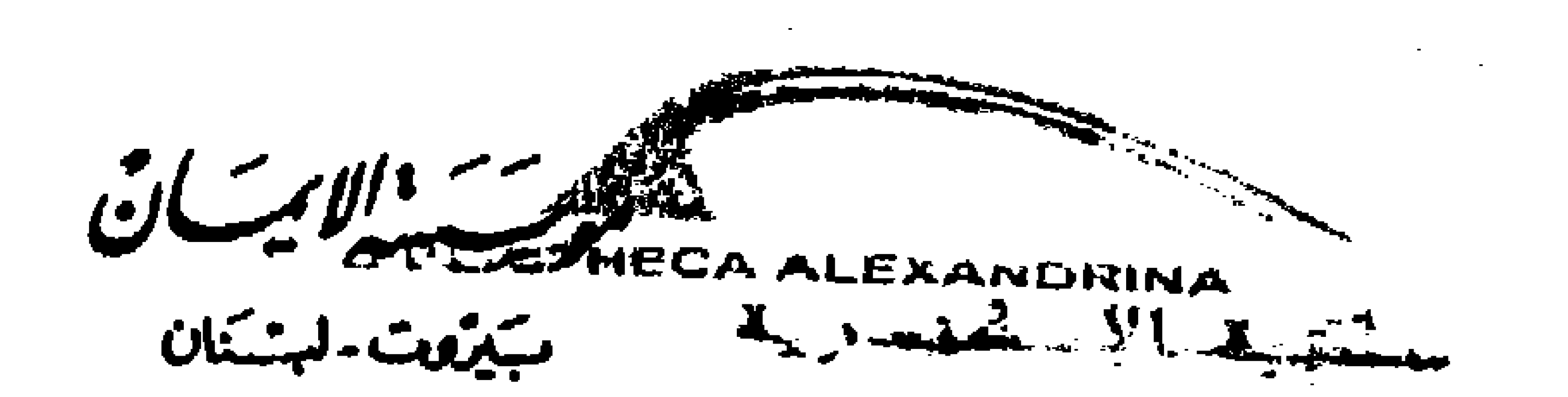
دار الجديد
مؤسسة الايمان

كيف تحب عملك وتنجح فيه

حسب الطريقة اليابانية

اعداد

قسم التأليف والترجمة في دار الرشيد



دار الجديد

الطَّبْعَة الأولى

١٤١٦هـ - ١٩٩٥م

الفصل الأول

أهمية الموضوعية والتفاصيل

قاضٍ غائب الذهن:

اشتهر أحد القضاة الأمريكان بالشرود الدائم إضافة إلى شهرته بمعرفته الشاملة بالقانون، ومرة اقترب منه مفتش التذاكر في القطار أثناء سفره، فاكتشف نسيانه لشراء تذكرة ركوبه في القطار؛ وعندما سأله المفتش بأدب: <<سيدي، هلاَّ أخبرتني من أين ركبت القطار وإلى أين أنت ذاهب؟>>.

أجاب القاضي بقنوط ويأس: <<إن المشكلة تكمن في عدم تمكني من التركيز على ذلك>>. إن كثيراً من الإدارات لها مشكلات مشابهة، فهم يعجزون عن تحديد موضوعاتهم بوضوح، وإذا استطاعوا ذلك فإنهم يفشلون في إعطاء الاهتمام المناسب للتفاصيل التي تجعل تحقيق المشاريع ممكناً. ولكي يكونوا ناجحين فما على المدراء إلا أن يقوموا بالعمل الصحيح بالوسيلة الصحيحة، وهذه هي الفكرة الأساسية في هذا الكتاب.

الإدارة الجامعية المفككة:

تقتصر مشاريع الجامعة المحددة جيداً على التدريس والبحث، لكن التمكن من هذه الموضوعات يعتمد على الكمال في الإدارة اليومية، فمن وظائف الجامعة

الأساسية مثلاً تنظيم الامتحانات وتنسيقها بدقة متناهية، بينما صارت عملية امتحانات الجامعة في أيامنا هذه أمراً مخزياً، مما أدى إلى ازدياد المخالفات القانونية التي لم يسبق لها مثيل؛ لدرجة اضطر معها رئيس الولاية للتخلي عن منصبه، لقد كُشف النقاب مؤخراً عن قضية قام فيها الطالب بتمزيق ورقة الإجابة عوضاً عن تسليمها إلى الجامعة. من السهل الحديث عن المثاليات والأمور السامية، ولكن هذا يحتاج إلى احتراس دائم واهتمام منقطع النظير بالتفاصيل للتمكن منها والسيطرة على مجراها، والواقع يقول إن هذا هو الشيء الناقص دائماً.

ملكية وادي تينسي:

ومن ناحية أخرى، فإن الإخفاق في تحديد الموضوعات قد يكون مدمراً، ففي السنوات الأولى لمشروع الإذاعة المرئية <<التلفزيون>> الأمريكي، كان الأمر مشوشاً وفي أمسِّ الحاجة لموضوعات محددة ومدروسة بشكل جيد، وكانت السلطات في الوقت نفسه تحاول القيام بأشياء عديدة كالتحكم بالإرسال وتوليد الطاقة، التشجير، تطوير المجتمع وما إلى ذلك، إلا أنه لم يتمَّ إنجازٌ يُذكر؛ وبذلك عمَّ السخط على الإدارة التي تولَّت المشروع.

وأخيراً قام الرئيس روزفلت باستبدال المدير (آرثر مورغان) ـ وهو مهندس عظيم دون شك ـ بالمحامي الناشئ ديفيد لينيثال.

أول ما قام به لينيثال هو تحديد هدفه كتوليد الطاقة مثلاً والـتي تمت متابعتهـا دون هوادة، فكانت النتيجة مشهودة؛ فقد عُدَّ المشروع مـن أحـد أعظـم المشـاريع الناجحة من نوعه في العالم.

مولد ماركس وسبينسر عام ١٨٨٤:

اُفتتحت شـركة مـاركس وسبينسـر علـى يـد ميشـيل مـاركس عـام ١٨٨٤ كسوق خيرية <<كبازار رخيص>>، كان ميشيل مهاجراً لا يعرف عن بريطانيا إلا النزر القليل؛ لكنّه يملك بصيرة نفّاذة وقدرات عملية.

لقد حدد ماهية عمله الجديد؛ بيع البضائع الجيدة بثمـن واحـد يسـاوي بنسـاً لكل قطعة.

وقام بعمله هذا بشكل يأخذ الألباب؛ فقد كـانت البضـائع تعرض في سـلال مفتوحة بشكل يتيح للزبون أن ينتقي مـا يشـاء لنفسـه. وقـد كتبـت لائحـة بـارزة للعيان تقول: <<لا تسأل عن الثمن، <<بنس واحـد فقـط>>، وسـرعان مـا كـبرت الشركة.

ماركس وسبينسر اليوم:

ـ زار مـاركس أمريكـا عـام ١٩٢٤ ودرس بحـذر أعمـال سـيرس وروبـاك وكومياني، وهـم أكبر تجار تجزئة في العالم وأحذقهـم، فالنجـاح هنـا يعتمـد أساسـاً على تحليل نوعية الزبون والسوق بعيداً عن أي بدع في الأماكن الأخرى.

ـ حملت هذه الزيارة <<ماركس>> إلى أن يتبع أسلوب التحليل نفسه في سوق بلده، والتي تتطلب إعادة تحديد مادة العمل، وهكذا حدَّد ماركس وسبينسر ماهية العمل الجديدة؛ وهي توفير ملابس الطبقة الراقية التي تباع إلى الطبقات الفقيرة والمتوسطة بسعر يناسب الجميع. كان لهذا التحديد في مادة العمل أثرٌ متميزٌ اجتماعياً، ففي تلك الأيام وبينما كانت الطبقات العليا تتزين بأفخر الألبسة في الوقت الذي كانت فيه الطبقات المتدنية ترتدي أردأ الألبسة وتتطلع إلى الثياب الجيدة وتتوق لارتدائها.

كان هناك مشغل تجاري ضخم لديه القدرة على إنتاج ثياب لا بأس بها وبأسعار مقبولة، فقرر ماركس وسبينسر استخدامه.

ولتحقيق هذا الهدف؛ كان على الشركة أن تنظِّم نشاطاتها على كافة الأصعدة؛ بدءاً من تحليل المستهلك ودراسته إلى تخطيط مخازن بيع التجزئة ومراعاة أدقِّ التفاصيل، في الوقت نفسه الذي كان فيه إصرارها على خاصيَّة التحكُّم أسطورياً، فقد قيل إنه من الصعب العثور على أي عيب في تلك البضائع المطروحة من قبل شركة ماركس وسبينسر.

النجاح في التفاصيل:

يتضح لنا من المثال السابق أن تحديد الهدف بدقة ليس كافياً، بل يجب أن يترجم هذا الهدف إلى عمل بالدرجة ذاتها من الإتقان. يجب أن تكون البضائع

المعروضة للبيع سليمة متقنة، فعلى سبيل المثال؛ فكمية زائدة من الملح تستطيع إفساد وجبة كاملة، ولذلك يجب أن تكون الوجبة ذات معايير.

وكما يقول المهندس المعماري العظيم <<ميس فان دير رو>>: <<النجاح في التفاصيل>>.

يُعرف <<سيرجي كوميسشن>> عالمياً كقائد أوركسترا في أمريكا، يوصف بأنه <<رائع>> لعدم إضاعته وقت أفراد فرقته الموسيقية؛ فتعليماته لهم في غاية الدِّقة والإحكام، إنه يخبرهم بوضوح تام عما يريد سماعه منهم بالتحديد في أية لحظة كانت. وكما ترى ـ عزيزي القارئ ـ فالاهتمام الموجَّه إلى التفاصيل كان السِّرَّ الكامن الذي جعل موسيقاه عظيمة.

القواعد الذهبية الثلاث
للدوق «ويلينغتون» في الإدارة

ـ يقدم الدوق «ويلينغتون» لنا ثلاث قواعد ذهبية في الإدارة.

القاعدة الأولى:

ـ «فيقول: كانت قاعدتي الدائمة ألا يؤجل عمل اليوم إلى الغد».



القاعدة الثانية:

«وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب».

ـ إنه يؤكد ـ مثلاً ـ على ضرورة ملازمة المريض لفراشه وتدثره جيداً، وعلى ضرورة تناول الشخص المعافى الكمية اللازمة من الماء والعصير، وعلى أهمية قيادة الثور بسرعة مدروسة وحمولة معقولة.

ـ لقد اشتهر باهتمامه بالتفاصيل.

القاعدة الثالثة:

<<الإشراف على شيء قبل اتخاذ أية خطوة>>.

ـ إنه يؤمن بضرورة الاطلاع على الأمور بنفسه ورؤيتها بأم عينه؛ فعلى سبيل المثال، وفي معاركه التاريخية ضد نابليون في البرتغال وإسبانيا قضى أسابيع عديدة على صهوة جواده وهو يطوف بشبه جزيرة لشبونة مع رئيس مهندسيه والذي سرعان ما تلقى منه إحدى وعشرين ملاحظة في مذكرة ديبلوماسية تتناول كيفية إدارة ساحة المعركة ضد الهجوم الوشيك لنسور نابليون.

ـ كان <<ويلينغتون>> استراتيجياً عبقرياً بالطبع، لكن اهتمامه بأدقِّ التفاصيل الهامة كان بالأهمية ذاتها، وهذا هو سرُّ انتصاراته المتكررة.

على سبيل المثال،فقد قام بدحر الهنود دحراً ساحقاً في المعركة العظيمة في <<آسي>>. كان جيشه مؤلفاً من ٧٠٠٠ جندي فقط أي ما يعادل سدس الجيش الهندي، وكان فرسانه أقل عدداً بنسبة واحد إلى عشرين ولم يكن بحوزته سوى اثنين وعشرين مدفعاً؛ على حين أن مدافع خصمه كانت تفوق المئة. وفيما بعد أصبح مشهوراً عالمياً إثر هزيمته لنابليون في المعركة العظيمة في واترلو عام ١٨١٥، والتي تعدُّ منعطفاً حاسماً في تاريخ أوروبا.

الروتين والعمل المبدع:

يلعب الابتكار دوراً أساسياً في التطور الاقتصادي، لا تتواجد الأنظمة أو تتطور إلا من خلال الابتكار، فمثلاً في عام ١٩٢٥ تقريباً استبدلت أعمال الطلب البريدي بمحطات بيع التجزئة والتي أدت إلى ثورة في السوق الأمريكي. وبشكل

مماثل، كان لإدخال الخطوط الجوية كابتكار جديد أثر أساسي في تقلص حركة النقل عن طريق البواخر.

ـ لكن الابتكار ليس بالأمر السهل، فهو يحتاج إلى نوع مختلف من التنظيم؛ نوعٍ من الإدارة القابلة لتحمل المخاطر، حيث نتيجة الابتكار غير مضمونة بالطبع، والابتكار يحالفه النجاح عندما يُدخل إلى مجرى الروتين.

تأمَّل ـ على سبيل المثال ـ استبدال الخطوط الجوية بالرحلات البحرية، لقد حلَّت المطارات محلَّ المرافئ؛ والطيارون محل البحَّارة، ولكن الإدارة اليومية للخطوط الجوية تتضمن عمليات روتينية لا تحصى، كالمحافظة على سلامة الطائرات والمطارات، بيع التذاكر، التزود بالمنعشات والوجبات، وما إلى ذلك. وإذا ما تأخرت رحلةٌ ما بشكل غير طبيعي، فإن حالة من القلق الشديد تسيطر على المسافرين وتأسرهم.

كل خطوة لها أهميتها من وجهة نظر المسافرين؛ كدقة مواعيد الرحلات وسهولة الحجز والخدمة الحاذقة الدمثة للمضيفات، إلا أن هذه الأمور الروتينية جميعها تصير مملة بالتكرار.

ـ ونتيجة لأي ابتكار فإن الروتين الموجود يستبدل بآخر جديد، وعلى هذا فإن الروتين لا يصير مثل دقات الساعة الرتيبة فيما لو أدير بشكل حيوي ولطيف.

ـ فمثلاً من أهم المشكلات الأساسية في الإدارة هي الكيفية الحاذقة لإثارة الحماس في نفوس المُستَخدمين ليقوموا بعملهم اليومي بإتقان ونشاط.



الممل من الروتين

الفشل في الانتباه للتفاصيل:

إليك بعض الأمثلة التي توضح الخطر الذي يؤدي إليه خطأٌ بسيطٌ في التفاصيل إلى معضلة حقيقية.

توقيع ستالين الخاطئ:

بعد انتصار روسيا في الحرب العالمية الثانية، ركّز ستالين اهتمامه على تخطيط الأبنية التي تعكس قدرة الأمة حسب ظنه وتخمينه. وكان يتوجب على المهندسين المعماريين الحصول على موافقته على كل مشروع فني قبل الشروع فيه، وعلى هذا فقد قام مهندس فندق موسكو الشهير بتجهيز تصميمين اثنين لواجهة الفندق

المرتفعة، ووضع كلا التصميمين جانب بعضهما بعضاً علـى ورقـة واحـدة، يفصـل بينهما خط بهدف المقارنة بنظرة سريعة، وقيام ستالين بالتوقيع على أحدهما.

لكن ستالين ظنهما مشروعاً واحداً، فوقّع عبر الخط الفاصل، وبذلك كان من الصعوبة بمكان تحديد التصميم الذي وافق عليه ستالين، و لم يجرؤ أحد على مراجعة الأمر مع <<الديكتاتور>>.

لم يجد المهندس أمامه سوى أن ينفّـذ كـلا التصميمـين في آن واحـد، وبذلـك صار للفندق واجهة مشطورة إلى واجهتين.

كيف وصل المظروف الفارغ
إلى يد حاكم الهند

أُعلن استقلال الهند في منتصف ليل الرابع عشر والخامس عشر من آب عام ١٩٤٧ بلقاء خاص للنواب. وكان من المتفق عليه دعوة مونتباتن بعد أن يلتقي راجيندرا براساد ونهرو ليكون أول حاكم دستوري في الهند.

وفي منتصل الليل، كان مونتباتن يجلس إلى مقعد الدراسة منتظراً براساد ونهرو. تمّت مراسيم اللقاء في احتفال بسيط، وقَبل مونتباتن الدعوة ليكون الحاكم؛ قام نهرو عندها بتسليمه مظروفاً كبيراً قائلاً: <<دعني أعهد إليك بحقيبة عمل بمجلس الوزراء الحديث>>، وبعد أن غادر براساد ونهرو فتح مونتباتن المظروف بفضول شديد ليرى أسماء الوزراء الجدد، ولشدَّ ماكانت دهشته عظيمة عندما وجد المظروف فارغاً نتيجة إهمال بعضهم لتفصيل مهمٍّ للغاية.

العناية بالتفاصيل الصغيرة قد يعطي نتائج باهرة:

إليك بعض الأمثلة تبرز الأهمية الخطيرة التي إذا أعطيت للأمور الصغيرة؛ فلا بد أن تكون النتائج باهرة كما في هذه الحالات:

كيف أصبح المكتب الحكومي جميلاً

نادراً ما تكون المكاتب الحكومية مرتبة، وغالباً ما تكون مهملة قد علاها الغبار.وفي مثل هذا المكتب عُينت موظفة اختزال؛ وطُلب منها أن تتولى عمل مساعد شخصي للمدير والذي كان قد باشر إجازته.

كانت موظفة الاختزال على شيء من الأناقة والنظافة والترتيب، فكانت تمتعض من رؤيتها الفوضى تعم غرفة المدير؛ فمنضدة المدير عليها طبقة دائمة من الغبار؛ وقد اختلطت بالأشياء هنا وهناك، وتبعثرت عليها أقلام الرصاص المشحوذة بشكل عفوي؛ إلى جانب أكوام الملفات المكدَّسة بغير نظام، هذا كله في الوقت الذي كان فيه السكرتير الشاب يؤكد على نظافة المنضدة باستمرار.

شرعت الموظفة بتنسيق المكان؛ فزيَّنت المنضدة بباقة زهور لطيفة جميلة تبدلها يومياً، وأقلام الرصاص مشحوذة منظمة جانب الملفات المصنفة بدقة متناهية، إلى جانب الملاحظات المدونة حول المواعيد والمقابلات على بطاقات أنيقة يومياً بانتظام. كانت هذه الأشياء بالطبع صغيرة بحدِّ ذاتها إلا أن أثرها العام كان عظيماً؛ فقد كسي المكتب حلة جديدة عكست النضارة والأناقة؛ وبذلك جددت اهتمام المدير بعمله إلى حد كبير؛ فمن الممتع العمل في مثل هذا المحيط البهيج.

تنظيم الصدارات في غرفة الاستعراض:

أعطي الممثل الفرنسي <<فيرناند ليجير>> نصاً تصويرياً لفنان استعراضي يرتب البزات بحذر شديد في غرفة استعراض صغيرة.

كـان لـدى الرجـل سـبع عشـرة بـزة عليـه أن يقـوم بترتيبهـا وتنسـيقها مـع مجموعات عديدة من أزرار القمصان وربطات العنق المحيطـة بهـا، وكـان يسـتغرق إحدى عشرة دقيقة في عرض كل قطعة؛ فقد أحصينا عليه حركاته ثم تركنـاه بعـد البزة السادسة وبقينا ساعة كاملة مستترين بشكل نراه ولا يرانا؛ فكان يخرج ليلقـي نظرة على الأثر الذي أحدثه بعد أن رتب تلك القطع بأكملها بدقة متناهية، واضعاً نظارته ببراعة لإلقاء النظرة الناقدة، وكأن حياته كلها تعتمد على ذلك>>.

وهذا نموذج آخر على أن للتفاصيل قوة خفية.

كيف اهتم رئيس الوزراء <<أتلي>> بالتفاصيل المهمة

قال هارولد ويلسون، الـذي كـان وزيـراً في وزارة <<أتلـي>> والـذي أصبـح رئيس وزراء انكلترا فيما بعد؛ قال: إن <<أتلي>> يـولي الأمـور العظيمـة والصغـيرة اهتمامه كله على حد سواء.

ونظراً لكونه رئيس وزراء؛ فقد كـان لديـه الكثـير مـن المسـاعدين في أعمـال السكرتاريا ومع هذا كله كان يختم رسائله الهامة بنفسه؛ ويكتـب الرسـائل السـرية بيده، وقد يقوم بإرسال بعض الرسائل السرية بنفسه كما توضح الأمثلة التالية:

صدر مرسوم عام ١٩٤٨ يوفر نظاماً من أكثر أنظمة الأمن الاجتماعي شمولية في المملكة المتحدة.

أما <<أتلي>> فلم يبدِ نحو هـذا المشروع الاجتماعي أية بداية جيدة أو أي تعليق إذاعي سياسي جادٍّ.

لكنه وفي الوقت نفسه شنَّ وزير الصحة <<أنورين بفان>> ـ والذي كان مهتماً بالمشروع مباشرة ـ هجوماً على المحافظين مُديناً إياهم بالتَّطفُّل.

لم يكن هذا التصريح حكيماً أو ملائماً لمناسبة الفرح المتوقعة لهذه الأمة برمتها، فهو يعزز الخلافات بين الأحزاب ويزيد الهوَّة، وعندها أرسل <<أتلي>> رسالة مقنعة إلى <<بفان>> سُلمت له باليد تأكيداً للسرية التامة؛ تطلب منه أن يكون أكثر حذراً في المستقبل وألا يترك مجالاً للتسرب.



طباعة الوثائق الشخصية

تحلّى <<أتلي>> رئيس الوزراء بالمثالية سنوات عديدة، وقد تم في عهده تطوير القنبلة الذرية بإدارته ضمن حراسة وسرية شديدتين، فلم يكتشف أحد ذلك المشروع الضخم ـ باستثناء خمسة أشخاص ـ ومن البدهي نفي أي مجال أو فكرة قد تحتمل لإغواء <<أتلي>>؛ إذ لم يكن يتطلع إلى الشهرة والسمعة بشكل من الأشكال. التزم الصمت المطبق فلم يكن يتفوه بالكلمتين حين تفي واحدة بالغرض، فأهدافه محددة والعمل دؤوب للوصول إلى الهدف المحدد.

نظام <<جي الوقت المحدد>>:

ذهبت سمعة تطوير هذا النظام الإنتاجي الجذري وتطويره إلى تويوتا. إنها حصيلة عمل شاقّ امتد خمسة وعشرين عاماً، وتكمن قيمة هذا النظام وعظمته في الانتباه الشديد والدائم لكل التفاصيل.

ـ ويهدف النظام إلى ما يلي:

ـ إنتاج البضاعة وطرحها في الوقت المناسب للبيع.

ـ تحضير أجزاء الآلة في الوقت المناسب تماماً لإنتاج بضاعة جاهزة.

ـ تصنيع القطع في الوقت المناسب وجعلها أجزاء جاهزة للتركيب.

ـ تحويل المواد الأولية في الوقت المناسب إلى قطع مصنّعة.

إنه ليس نظام تحكم مبتدع يهدف إلى الادخار الرأسمالي في المواد وحجم المخازن والمصاريف التابعة لذلك فحسب؛ بل إن هذا النظام أبعد شمولية كما توضح الأمثلة الآتية.

اختصار زمن التحضير:

أدار <<تويوتا>> عام ١٩٧١ حملة تجارية لاختصار زمن تحضير الأدوات. استغرق الأمر في البداية ساعة كاملة لتحضير ٨٠٠ طن مضغوط مستخدمة لتصنيع أغطية محركات العجلات ورفرافاتها، وخلال خمس سنوات اختصر الوقت حتى ١٢ دقيقة.

وفي الواقع، فإن الشركات اليابانية اليوم تخطط لاختزال زمن التحضير حتى الصفر، فكل آلة لها عمل محدد، ووظيفة العامل في هذا المجال إدارة الآلة أو عدمها.

تعتمد القدرة الإنتاجية لعملية التصنيع على كثير من التفاصيل، وتويوتا اليوم من أكبر مصانع السيارات في اليابان.

ما سبب العجز في المساميرفي روسيا

عندما خصص <<غوبلان>>، عضو التخطيط في الاتحاد لإنتاج المسامير تبعاً لوزنها، طرحت المعامل المسامير الضخمة فقط ليلائم هذا الهدف. وعندما اكتشف هذا الخطأ تمَّ تغيير الصيغة وأصبحت تبعاً لعدد المسامير. وهنا ركّزت المعامل في إنتاجها للمسامير الصغيرة أيضاً والتي تلائم هذا الهدف. وهكذا ظلَّ النقص وارداً واختلفت من وضع إلى آخر فقط. وهذا يدل على المصاعب التي تنجم عن عدم تطبيق قانون <<في الوقت المحدد>>.

ميل اليابانيين للدقة:

اعتاد اليابانيون على المعلومات الإحصائية، الكمية والنـاتج لكـل شـيء ودون حـدود. وعندمـا قـاموا ببنـاء أضخـم خـزان للبـترول في العـالم ــ والـذي يـزن ٣٠٠,٠٠٠ طن ـ كـانت الدقـة في البنـاء لدرجـة أنـه بمراجعة السـجلات وخطـة العمل، يمكن رصد التقدم اليومي في العمل بدقة متناهية.

يمكن أن يكون الصغير ابتكاراً:

وفي عام ١٩٦٠ كان لدى اليابان فيـض في السـيارات بشـكل لم تعـد شـبكة الطرق ملائمة كلياً لذلك؛ فقد كانت الطرقات ضيقة باتجاهات متعددة فتصاعدت الحوادث بنسبة خطرة؛ وخاصة في الليل. لم يكن هناك مجـال لتوسـيع الطرقـات أو إنشاء طرق جديدة خلال مدَّة قصيرة، فهذا عبء أساسي طويل الأمد.

وفي هذا الخضم جاء الشاب الياباني، <<تامون إياسا>> باقـتراح بسـيط، فقـد أعاد تصميم العاكس التقليدي للطرق العالية بشكل يجعل أضـواء السيارة الأماميـة تبدو واضحةً من بعد وبكل الاتجاهـات. قـامت الحكومـة بنشـر الآلاف مـن هـذه العاكسات؛ وانخفضت نسبة الحوادث بشدة.

الفصل الثاني

من أجل عمل ممتع

أسباب النفور من العمل:

في هذا الباب سنتطرق لبحث المواضيع التالية:

١ ـ كيف ينبغي للمدير أو الموظف الإداري أن يتكيف مع مشكلة العمل الإضافي.

٢ ـ كيف له أن يتعامل مع العمل المملّ والرّتيب.

٣ ـ كيف يستطيع بثّ الحماس في نفوس مستخدميه للوصول إلى إنتاج أفضل.

التعامل مع العمل المفرط:

هناك طرق مختلفة للتعامل مع هذه المشكلة والتغلب عليها بنجاح:

ـ تجنب العمل غير الضروري:

غالباً ما يكون العمل المفرط نتيجة لوجود كمية لا بأس بها من الأعمال غير الضرورية، وأوضح دليل على ذلك ما قام به <<إيان هاميلتون>> فخفّض ساعات العمل من ٣٦ ساعة في اليوم إلى ٦ ساعات فقط.

كيف خفض الضابط الحربي ساعات عمله من ٣٦ ساعة إلى ٦ ساعات يومياً

إليك مقطع من مذكرات <<إيان هاميلتون>>:

<<في عام ١٨٩٦ كنت جنرالاً بحرياً مساعداً للقائد في سيملا فقد كـان هـذا العمل ـ وربما مايزال ـ من أشقِّ المهمات في آسيا، كنت أعود إلى البيت عند العشاء مثقلاً بأكداس الملفات.

إن منصب جنرال بحري يعني عملاً ذكياً ممتعاً لكنه متعب وكثير. وهكذا كنا نكدح ونلوي عنقاً لعنق كأحصنة السباق بين تلك الأكوام من الملفات. كنت الأصغر وقد أمر الأطباء القائد بالعودة إلى أوروبا، عندها وفي الثالثة والأربعين من العمر وجدت نفسي أتسلم منصبه وأصبحت قائد البحرية في الهند. لكن ولسوء الحظِّ كانت الحكومة آنذاك في حالة عوز؛ ورفضت تعيين أحدٍ في المنصب الذي كنت أشغله، وهكذا طلب مني السيد جورج ويت ـ الحاكم العام ـ أن أستعد لعمل مضاعف <<وهو مهام منصبي السابق ومهام مركزي الجديد معاً>>. لم يكن الطلب علي بالأمر السهل، ولم يكن أمامي إلا المحاولة فقط.

وجاء اليوم الذي سافر فيه القائد إلى الوطن وبذهابه ذهبت معه كل مساعدة لي. أما فيما يتعلق بي فقد تحوَّلت ساعات العمل الاثنتي عشرة بطريقة سحرية إلى ستِّ ساعات، ترى كيف حدث هذا؟ ويأتي الجواب يفسر سر ذلك فيقول:

عندما يصلنا سؤال أو اقتراح من إحدى القطعات؛ كان القائد السابق يردُّ بالتفصيل شارحاً الأسباب والتعليلات سواءً أكانت بالإيجاب أو بالنفي من خلال عشرات الصفحات، وبذلك يستغرق ساعات طويلة.

وعندما أُسند الأمر والنهي لي وليس عليّ من سلطة إلا الحاكم العام؛ وهو يحب أن يُترك وشأنه، أخذت أجيب بطريقتي المختصرة بكلمة نعم أو لا ليس إلا.

تفويض:

هناك مجال دائماً لتفويض بعض أنواع العمل إلى مساعدين. إن التفويض الملائم في الحقيقة هو مفتاح الإنجاز الفعال والمدير الناجح يثق بمساعديه؛ فيعطيهم الإرشادات الضرورية ولا يحشر أنفه في عملهم دون مسوِّغ، وبذلك يكون المناخ مناسباً جداً للمساعدين لاكتساب خبراتهم وتعزيز ثقتهم.

وقد وجد أن أفضل طريقة لتدريب الآخرين أن تعهد إليهم بعمل يتطلب المسؤولية. لقد كان التفويض المدروس قاعدةَ الإدارة البريطانية في الهند؛ والتي قيل عنها إنها مكّنت الرجل الانكليزي الواحد من القيام بعمل عشرين فرنسياً!!.

تبسيط وتحديد:

من المفيد معرفة إمكانية تبسيط أي عمل ما وتحديده، فعلى سبيل المثال عندما بدأ <<مادنتباتن>> عمله كنائب للملك كان من المتوجب عليه مقابلة عدد ضخم من القادة.

فقام بترتيب هذه المقابلات بطريقة فنية؛ إذ كان الفاصل الزمني بين كل مقابلة وأخرى خمس عشرة دقيقة وخلال هذا الفاصل يقوم مونتباتن بتدوين رأيه عن المناقشة التي جرت خلالها، وتُرقم هذه الملاحظات بالترتيب وتُرسل على الفور إلى الموظفين المعنيين بالأمر، وبذلك وفّرت هذه الطريقة ذات الدقة المتناهية الكثير من الوقت وحافظت عليه.

خطّط للعمل:

لا يحظى التخطيط للعمل بالاهتمام اللازم، فالإداريون المشغولون يعتقدون أن الإدارة لا تحتاج إلى التخطيط أو إنهم لا يملكون الوقت لذلك. لقد كان العمل اليومي للرئيس <<نيكسون>> مخططاً بإحكام، ويعدُّ <<فرانك بيتجر>> أحد أعظم خمسة تجار في أمريكا، وحالته تستحق النظر فيها فقد أدرك في بداية مشواره أهمية التخطيط؛ فخصَّص كل صباح سبت لهدف واحد دعاه بـ <<البناء الذّاتي>>. كانت النتائج مشجعة؛ فقد وجد نفسه متحمساً للعمل بعد التخطيط أكثر من قبل، ثم ازداد حماسةً للعمل أسبوعاً تلو الآخر، والحماس ـ كما يقول ـ مفتاح النجاح لا شك.

احذف مضيّعي الوقت:

غالباً ما يكون رجال الإدارة الذين يشكون كثرة العمل غير مدركين للوقت والطاقة المهدورين بسبب المقاطعات الهاتفية والزيارات غير المتوقعة إلى جانب المقدمة السمحة للقاءات، وتدفق المعلومات الفائض، وكذلك فالمكتب غير الأنيق

وعادات العمل غير المنسقة الأوَّلية الخاطئة كلها تدخل في هدر الوقت دون فائدة تذكر.

وبقيامك بتسجيل هذا كله لأيام معدودة تمسك بطرف الخيط لتصل إلى السبيل الأمثل في تفادي إضاعتك للوقت؛ وبذلك تكسب ساعات تكون في صالحك؛ كما هو مبيَّن في الفصل الخامس.

استمرار التدريب:

يستطيع المدير أن يحسِّن من كفاءته وعطائه بالتدريب المتواصل؛ فيكتسب مهارات التركيز بشكل مجدٍ ويطور مهارات الاتصال الشفوية والكتابية؛ بالإضافة إلى تحسين قدرته بصنع القرارات. وعليه أن يكون شعاره باستمرار: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

الروتين اليومي للرئيس ريتشارد نيكسون

عَمل نيكسون على الطريقة التقليدية؛ فكان يفضل العمل وحده ويخطط ما يريده على ورقة، ويضع كل الخيارات الممكنة السلبية منها والإيجابية ليتوخى الوضوح والدقة. كان يستغرق وقتاً كثيراً للقراءة والتعمق ومن ثم التقرير، كان يكره اللقاءات ويفكر بعمق في أوراق العمل؛ فقد اعتقد أن التعبير عن الأفكار أفضل ما يكون على الورق وليس من خلال المناقشة.

كان ينجز عمله اليومي بحرصٍ شديد؛ فيقسم اليوم إلى أنصاف الساعات، ممضياً أكثرها في النظر والتفكير. وكثيراً ما خضعت طلبات التوظيف لتدقيق وتمحيص شديدين، ولم يكن من السهل الحصول على موعد للمقابلة؛ فكان على الزوار إنجاز متطلباتهم ضمن الوقت المخصص.

يجتمع أعضاء البيت الأبيض السابعة والنصف صباحاً لبحث المشكلات والأولويات اليومية، ويقوم كبير المستشارين في الثامنة والنصف بإعداد التقرير الذي سيُقدم إلى الرئيس، وفي حوالي التاسعة يصل الرئيس إلى المكتب ويباشر عمله بجد واهتمام.

يتلقى الرئيس في السابعة وخمس وأربعين دقيقة صباحاً مذكرة في مقره عبارة عن الأخبار اليومية عن التطورات الهامة بأكملها، فنيكسون لم يكن ليثق بما يرد في الصحف التي لم يكن يقرؤها أبداً، وعلى هذا لم يكن ليتابع برامج الإذاعة المرئية (الرائي) أبداً.

التأجيل والتحضير:

غالباً ما يُهدر الكثير من الوقت نتيجة التأجيل حتى في الأمور البسيطة؛ وعلى النقيض من ذلك فإن كثرة التدقيق والتمحيص في أمر ما يفسد القدرة على إنجازه ويكون لهما تأثيرٌ موهنٌ. لقد كان رئيس الوزراء <<أتلي>> متمكناً من عملية صنع القرار.

رئيس الوزراء <<أتلي>>
صانع القرارات المبدع

وإليك - عزيزي القارئ - كيف كان ينجز عمله:

<<عليك أن تقوم بإنهاء أعمالك اليومية كلها قبل انتهاء اليوم دون تردد. ضع قراراً واعمل به، ولا داعي لأن تتردد إذا قمت بالعمل الصحيح، فهذا لا معنى له>>.

فإن أهم ما يحتاجه المرء في رئاسة الوزراء هو القدرة على إعطاء القرار والإحساس بالأولوية والقدرة على التصميم. عليه أن يكون واثقاً من اختياره واستيعابه للكمية الضرورية من المعلومات؛ وألا يشغل نفسه بالأمور غير المجدية. ومن الخطأ بالطبع أن يقرأ المرء كل ما يقع تحت يده باهتمام كبير لكل التفاصيل؛ فيفقد بذلك إحساسه بأولوية الأمور.

تحدي العمل:

لا يخلو التحدي من تعلم شيء جديد والوصول إلى شيء مميز، فالمرء يطوِّر نفسه إلى الأفضل عند مجابهته التحديات بنجاح؛ فهذا النجاح - ولا شك - سيقوي عزيمته ويزيد من ثقته بنفسه، وتحت هذه الظروف والظلال يصير العمل ممتعاً ومفيداً. فعلى سبيل المثال عندما يفلح الطالب بحلِّ مسألة رياضيات معقدة؛ فإنه يتوق لحلِّ مسألة أخرى أكثر صعوبة وتعقيداً.

الاستراحة الكافية:

من الأهمية بمكان معرفة المدير للأوقات المناسبة للاستراحة. فمثلاً كان <<دي. هـ. ايدي>> جابي المقاطعة اللامع يخصص ـ وبشكل دائم ـ وقتاً للعب الغولف والرماية وغيرها، ونتيجة لهذا فقد كان ذهنه أبداً صافياً ونشيطاً، وقابليته للعمل مدهشة، إلى جانب وصوله للقرارات الحاسمة بسهولة ويسر بطريقة مستقلة.

لتكن استراحتك عملاً من نوع آخر:

فيمكن أن تكون الاستراحة عملاً مختلفاً يناسب موهبة المرء وميوله؛ وبذلك تكون تلك الاستراحة رائعة ممتازة.

كان موظف البنك <<والتر ليف>> معلماً، لكنه كان يتمتع بملكة الفصل بين هاتين الشخصيتين بشكل عجيب، فأصدقاؤه في الكليّة لم يكن لديهم سابق معرفة بوظيفته في البنك والمكانة المرموقة التي وصل إليها، كما أن أصدقاءه في البنك كانوا يجهلون وظيفته كمدرس، و لم تكتشف هذه الحقيقة إلا عند اجتماع الطرفين في جنازته.

طبيعة العمل الرتيبة:

نظراً لأهمية الفعالية في الإنتاج في المعمل أو المكتب؛ فإن تقسيم العمل يتم إلى مراحل بسيطة باختصاصات معينة، فكل شيء يخضع لمعيار وقياس في الطرق والأساليب والمواد. وحتى العامل نفسه يصبح مجرد جزء ثانوي في آلية معقدة

ضخمة، فهو حبيس عملية صغيرة تافهة من العمل ككل، وبالنتيجة يغدو العمل مملاً جداً إذ يفقد الإنسان معناه ككائن بشري ولا يجد متنفساً لقدراته.

إن هذه المشكلة معقدة جداً، وقد طُرحت حلولٌ مختلفة شاملة نقدمها في هذا المجال باختصار.

أهمية العمل الروتيني:

من الضروري ألا يغيب عن أذهاننا أهمية العمل الروتيني، فهو أساسي من كل الجوانب كما هو موضح في الفصل الأول. فعلى سبيل المثال؛ رئيس العمال الذي يوجه العمال في إصلاح الطرقات يمثّل دوراً أساسياً لسلامتها، وإن أي إهمال منه قد يؤدي إلى حادث خطيرٍ في السكك الحديدية.

يمكن جعل العمل الروتيني جميلاً:

لقد أتقن اليابانيون هذا الفن، فهم يجمّلون كل شيء، إنهم يؤمنون بصدق أن النظافة تعادل الورع، ويتحرون النظافة القصوى في كل مكان. واليابانيون يحافظون دائماً على الأناقة؛ فقمصانهم بيضاء ناصعة وكأنها خرجت للتو من المصبغة طوال النهار. كما أن سائقي سيارات الأجرة وعمال الحدائق يستخدمون قفازات بيضاء أثناء عملهم، فعندما يدخل الزبون إلى استراحة تقدم إليه منشفة مبللة بماء دافئ ليمسح وجهه ويشعر بالانتعاش، وكل سائق سيارة أجرة في اليابان يضع زهرية ملأى بالأزهار النضرة دائماً.

فالشطيرة في اليابان تعدُّ عملاً فنياً بحد ذاته وتُصمم بنظامِ ألـوانٍ معـين، حتـى أن القمامة تلف بشكل جميل مقبول.



حتى القمامة تُلف جيداً في اليابان

حتى القمامة تلف جيداً في اليابان.

تعدُّ وجبة الشاي نشاطاً في كل مكان، إلا أنها طـورت في اليابـان إلى طقـس فني.

حفلة الشاي: مثال على الأناقة:

يُعدُّ تقليد وجبة الشاي من الملامح المميزة لـتراث اليابـان، إذ تـدوَّن الأصـول الأساسية لحفلة الشـاي في سبعة أجزاء تتنـاول كـلَّ مظـاهر هـذا التقليـد بشـكل

عصري. والفكرة الأساسية هي الوصول لأفضل طريقة في تقديم الشاي، في تـأثيث غرفة الشاي، في جعل الفحم يتوهج في المدافئ، اسـتناداً إلى مبـدأ الفـن المسـرحي، فالدور لا يصنع ممثلاً عظيماً بالطبع، ولكن الطريقة التي يؤدى بها هـذا الـدور هـي الأساس في خلق الممثل العظيم.

والمغزى الذي يهمنا هنا هو المعنى الذي يرمي إليـه ذلـك التقليـد الاجتمـاعي (حفلة الشاي). وبتعبير آخر ترى كيف يتحول العمل العادي إلى عمل جميـل مميَّز ساحر؟!.

وقد يكون العمل لعباً:

طرح مؤرخ ألماني بارز فرضية روائية مفادها أن اللعب يتخلـل مظـاهر الحيـاة الإنسانية بأكملها، بل حتى العمل قد يتخذ شكلاً من أشكال اللعب.

وقد أدلى على رأيه هذا بقول صناعيّ معروف:

<<منذ أن خضت غمار العمل للمرة الأولى بدا لي أن الأمر سباق بين العـرض والطلب؛ فالأول يعمل جاهداً لوفرة الإنتاج، وجعل صالات البيع في الوقت نفسـه عاجزة عن تصريف البضائع، بينمـا تحـاول الأخرى أن تبيـع بكـثرة تجعـل مصـانع الإنتاج عاجزة عن اللحاق بها، وهذا السباق يتراوح بين المدِّ والجزر أبداً.

و لم أنظر إلى العمل وأخي كرسالة جادة أبداً، بل كلعبة قوامها تحملنا الثـابت في التماشي مع كل جديد.

وفي بعض المطاعم اليابانية حوَّل النوادل عملية تحضير الطعام إلى لعبة؛ فعندما يطبخون الخضار فإنهم يقومون برميها وتلقفها عبر الهواء بمهارة.

لِمَ تتخيل عملك الروتيني لعبة ذات أسس:

يقال إن الخدم في المطاعم الفخمة يكونون متمرسين في الحكم على الزبائن؛ تصرفهم، مواقفهم وتوقعاتهم، والسبب في ذلك يعود إلى قيامهم بمراقبة الناس أثناء عملهم، فيلحظون عن كثب كيفية حديثهم، ويصغون إلى ثرثراتهم؛ ويصير ذلك الإصغاء هواية ممتعة، مما يجعل عملهم أكثر متعة، فهم يفخرون بخدمة المشاهير أمثال نجوم السينما المعروفين.

وبينما يقوم المرء بعمل روتيني ما؛ قد يتسنى للعقل الانشغال بنشاط ذهني هام، وكمثال على ذلك حالة الانكليزي منضد الحروف في المطبعة الذي قام بتطوير رياضيات التنضيد (تركيب الحروف) باللغة السنسكريتية في مطبعة جامعة اكسفورد عام ١٨٤٩، والجدير بالذكر هنا أن المُنضد لا يعرف كلمة واحدة عن هذه اللغة. كان رئيس الوزراء <<أتلي>> يعبث باستمرار بقلم رصاص ملون حتى أثناء اجتماعات الوزارة العاصفة، وكانت تُجمع هذه الخطوط من قبل سكرتيره الخاص على أنها هبة عظيمة.

وبينما كانت خطوط أتلي العابثة بسيطة نوعاً ما؛ فإن <<جينا>> كان مغرماً بالعبث عن طريق رسم خطوط معقدة تأخذ شكل دوائر متداخلة على الأغلب، وقد قيل إن مثل هذا النشاط العابث يعكس قوةً وعظمة.

لقد طُورت في الواقع هذه الفكرة إلى نوع من التقنية الجديدة على يد <<تيم جالوي>> الذي أسَّس مفهوم اللعبة الداخلية لجعل العمل الروتيني ممتعاً بإدخال لعبة داخلية ضمن العمل ذاته. وقد وُصفت اللعبة الداخلية بأنها لعبة المستقبل بلسان <<أركي مكيل>>.

لعبة داخلية ذات أسس لعامل التلغراف:

تقنية جديدة:

كان <<تيموثي جالوي>> كابتن فريق هارفارد للتنس، وقد حقّق كتابه <<اللعبة الداخلية للتنس>> نجاحاً عظيماً وامتدت طرق تدريسه إلى مجالات عديدة كالتزحلق والموسيقى.

واجهت شركة أمريكية للتلغراف مشكلة عويصة وهي أن عمال الهاتف لا يستطيعون مجاراة الضغط الناشئ عن الرَّد على أكثر من ٧٠٠ مكالمة يومياً؛ والأمر المزعج هنا أن معظم المتصلين يكونون في حالة احتجاج. قام <<ت وت آ>> باستنباط شركة اللعبة الداخلية لدراسة هذه المشكلة واقتراح الحل المناسب لها.

وكان الاقتراح باختصار كما يلي، فقد وُجهت التعليمات إلى العمال باتباع الخطوات الذهنية التالية:

- الاستماع بانتباه وتخيل هيئة المتصل.
- تخمين ميزة الأصوات المتصلة: من حيث الحرارة والتردد، الحيوية والجنس و... إلخ.



للتخلص من الملل تخيل هيئة المتكلم.

ـ ملاحظة تغير النغمة في الصوت كلما طالت المحادثة، فقد يبدأ المتصل حديثه غاضباً ثم يهدأ تدريجياً عندما يُوضح الأمر له.

ـ وقد جاءت النتائج باختصار كما يلي:

ـ أصبح العمل أقل رتابة والمهمة الإضافية صارت لعبة محببة.

ـ غدا العمال أكثر انغماساً في العمل.

ـ صاروا قادرين على التعامل مع المحادثات بشكل إنساني أكثر، وكان لهذا انعكاس جيد على المتصلين.

ـ كان من السهل عليهم تخمين مدى فاعليتهم وتأثير أسلوبهم على أسس تغير لهجة صاحب المكالمة. فإذا تحوَّل الغاضب والناقم إلى إنسان لطيف شاكر في نهاية المكالمة؛ كان هذا أكبر جائزة للتجربة.

هناك طرق لا تحصى لجعل العمل الروتيني ممتعاً.

من المفيد إدخال طقس ما في جدول العمل:

إن اليابانيين ذوو مخيلة فذة، فهم يفكرون على الدوام بوسائل وأساليب لابتكار منهج لجلب اهتمام الناس بعملهم اليومي وتطويره وإثارته.

ولتحقيق هذه الغاية أدخلوا طقساً في معاملهم، حيث ينتهي النهار ببعض التمارين المصحوبة بالموسيقى والأغنية الشعبية:

من أجل يابان جديد

دعونا نجمع عقولنا وقوانا معاً.

كما قام كاتب معروف بإدخال طقس محدد إلى عمله اليومي إذ يبدأ عمله بترتيب الكتب والملفات على مكتبه صباح كل يوم. وقد ذكر أنه يستمتع بهذا الطقس الذي يجعل تركيزه أكثر فعالية.

من الممتع أن تعمل ضمن مجموعة ودودة:

يصير العمل في المعامل والمكاتب نشاطاً اجتماعياً عندما يتم العمل ضمن جماعات أو فرق. فالإنسان اجتماعي بطبعه يحب الاجتماع بالأصدقاء، وكثيراً ما يتحول العمل المملُّ البغيض إلى مصدر للمتعة فيما لو كان الجو المسيطر على

العاملين مشحوناً بالصداقة والمودَّة الحقة. فالحاجة للصداقة والزمالة مطلب إنساني أساسي.

كيف أحسّت ستٌّ فتيات بالنشوة والحبور في مسلخ تحت ظروف قذرة:

كانت هؤلاء الفتيات يعملن في مسلخ، فينظّفن الأجزاء الداخلية وأمعاء الثيران المذبوحة في جو مضغوط بشع، فهن يعملن في القبو حيث الحرارة مرتفعة دائماً والوضع غير مريح البتة، فالأرض مغطاة دائماً بالدماء ومحتويات الأمعاء، وقد ذعر موظف الصحة الجديد لهذا المشهد وأمر أن تعطى الفتيات عملاً آخر. كان على المدير الإذعان لهذا التوجيه وخطّط لتوزيع الفتيات على أقسام مختلفة أكثر نظافة كالتعبئة والتغليف وغيرها، إلا أن ارتفاع عويل الفتيات وبكاءهن احتجاجاً على ذلك كان ناجعاً، فهن يؤلفن فريقاً رائعاً يؤدي عملاً ممتازاً، وقد كان الاحتجاج قوياً ملحاً مما حدا بالمدير للعدول عن تنفيذ الأمر.

لقد أحبت الفتيات عملهن القذر لأسباب عديدة أولها وأهمها أنهن يشكّلن فريقاً سعيداً جداً متحاباً. لقد أصبحن صديقات حميمات؛ يتحدثن أثناء العمل ويضحكن طوال اليوم ويغنين ويتناقلن القصص والشائعات والصور والأزياء. لقد كان الجو الاجتماعي متكاملاً حتى أنساهن أوضاع العمل التعيسة التي كن يعشنها، كما كانت هؤلاء الفتيات تفتخر بعملهن لإتقانهن عملهن بشكل ملحوظ، إلى جانب مثالية رب العمل الذي كان مشرفاً عليهن. الذي ما أن يقمن

بعمل جيد حتى يثني عليهن ويوجههنّ التوجيه الصحيح ويساعدهن باستمرار؛ وبمعنى آخر فقد كان بالنسبة لهن المعلم الذي يحترمنه ويعجبن به.

تشجيع المرؤوسين:

إظهار البراعة:

على المدير أن يظهر براعته في العمل ليكون قدوة لمرؤوسيه؛ وبذلك يقتفون أثره خطوة خطوة؛ فالحماس مُعدٍّ بالطبع، أما إذا كان المدير غير مكترث بعمله فلا يمكن أن نتوقع من المرؤوسين حالاً أفضل.

حقاً كما يقال إن المسافة بين القائد والتابع ثابتة، فإذا تفوق القائد في مهارته كان أتباعه كذلك.



يجب أن يكون الرئيس قدوة.

الإصرار على الوصول إلى المراتب الرفيعة:

على المدير أن يحدد بوضوح الأهداف التي يتوجب عليه الوصول إليها، وأن يصر على تنفيذها بدرجة عالية من الجودة.

وعلى المرؤوسين أن يكونوا على درجة من الوعي لأهمية عملهم، فبقاء الشركة وازدهارها يعتمد على تنفيذهم، وعملهم في النهاية واستمراره يعتمد على هذا الأداء الجيد؛ فإن خسرت الشركة وأغلقت فسيفقدون مورد رزقهم لا محالة.

تقدير عمل المرؤوسين:

يجب أن يتم إعلام المرؤوسين بين الفينة والأخرى بطبيعة عملهم وكيفيته، وقد قيل إن الممارسة تجعل الرجل كاملاً. غير أن علماء النفس يقولون:إن الممارسة دون حماس لا تأتي بطائل؛ في الوقت الذي يصل المرء إلى الكمال حالة معرفة الغنيمة وقيمتها.

إن الإطراء على العمل الجيد يثير احترام الذات؛ وهذا بدوره يطور الأداء. ومن جهة أخرى فإذا ما لوحظ أي نقص أو تقصير في الأداء المتوقع؛ فيجب أن توضح أسباب هذا النقص، وأن تُمَدَّ يد العون والمساعدة للمرؤوس لتلافي هذا الخطأ وأن يُشجع لتحسين عمله، وفي بعض الحالات الاستثنائية يجب أن يُفرض النظام والانضباط.

أهمية المتابعة في العمل:

تمكّن التغذية الإرجاعية <<المتابعة في العمـل>> المرء من تحسين عمله. فقد كانت شركة إيمري أير فريت في أمريكا تعاني من مشكلات جمة في صدد تحسين أداء سائقيها، ولم يتمكّن المهندسون الصناعيون من مدّ يد المساعدة إليهم، ولكن عندما أخبر السائقون عن الاستدعاءات وأن تقديرهم يكون حسب عدد المرات التي يستدعون فيها للتنبيه؛ بدؤوا بإظهار براعتهم في العمل وحققوا الهدف في الوصول إلى المستوى المطلوب.

كن منفتحاً:

لايرغب بعض المدراء برؤية موظفيهم والتحدث إليهم؛ مما يخلق نوعاً من الحواجز بينهم.وإذا كان المدير منفتحاً؛ فإن المرؤوس يحترمه تلقائياً ويوليه اهتمامه باستمرار ولو كان المدير مشغولاً.

إن هذه المعاملة تبثّ ثقة المرؤوس برئيسه ويشعر بالحماية الدائمة من قبله؛ والحظوة بالتوجيه الصحيح عند الخطأ. إن المدير الياباني كان على اتصال دائم بمستخدميه فلا يحسون بتركه إياهم أو بُعده عنهم.

تحفيز المرؤوسين على المشاركة:

من الضروري دفع المرؤوسين وتشجيعهم للإدلاء باقتراحاتهم. ويعتقد اليابانيون أن الفرد الذي يقوم بعمل ما بانتظام ويتقنه هو الخبير الحقيقي بهذا العمل، إن اقتراحات المرؤوسين تساهم في تطوير العمل.

وافل ماونتباتن: الفشل والنجاح:

إن الجزء الأساسي من فن الإدارة هو أن تستفيد إلى أبعد حد من موهبة المرؤوس وقدرته. احتل مينو مركزاً مهماً كمستشار قانوني لنائب الملك؛ كان عبقرياً في الأمور الدستورية وديبلوماسياً ممتازاً، لكن وافل لم يقدره حق قدره و لم يكن يحظى حتى باهتمام خاص.

وعلى النقيض من ذلك فقد أدرك ماونتباتن قيمة مينو وقدرته على تقديم المساعدة العظيمة له، فكان يقابله منفرداً ويقدح زناد فكره ليستفيد من آرائه.

وكثيراً ما اعترف ماونتباتن بتأثره الكبير بآراء مينو ومناقشاته في تخطيطه وعمله. كان ماونتباتن يؤمن بأهمية المناقشة، فكان ينظر للمناقشة على أنها أفضل وسيلة لإيجاد الحلول المناسبة وكشف مواطن الضعف، والواقع يبيِّن نجاح ماونتباتن الكبير؛ بينما فشل وافل فشلاً ذريعاً.

انظر إلى الخطأ من منظار مدروس تحليلي:

إن المدير الجيد هو الذي ينظر إلى الأخطاء كوسيلة لفهم مرؤوسيه ووسيلة لتعليمهم، كما يفطن للحقيقة القائلة بأن الأخطاء قد تكون نتيجة نقص في التنظيم أو بسبب الفشل في توضيح التعليمات، وعلى هذا فمن اللائق به ألا يعمد إلى اللوم والعقاب على كل خطأ ملحوظ، بل يحدد الخطأ أولاً ويحلله ليكون دليلاً له في المستقبل، وهذا هو التصرف السليم بالطبع، وعندها يتشجع الناس لتحمل المسؤولية ولا يصير الخطأ البسيط حجر عثرة يقض مضاجعهم ويقف عقبة في سبيل ترقيتهم.

كيف أنقذ السكرتير الأول سكرتيره المتمرن

بدأ <<لينجار>> ـ والذي أصبح مديراً للبنك المركزي في الهند ـ حياته كسكرتير متمرن في أمانة السر في بومبي. وما إن تهيأ لتسلم منصبه الجديد حتى أرسل مذكرة إلى <<ويست كاندش>> الذي لم يكن يهتم بالرد على العديد من المذكّرات. اغتاظ لينجار كثيراً من تصرف ذلك الموظف المرموق في الدولة، وعوضاً عن أن يقوم بإرسال مذكرة إضافية؛ قام بكتابة رسالة شديدة اللهجة يطلب فيها الرد عليه بسرعة.

وفي ظهيرة ذلك اليوم؛ ذكر الحادثة لأحد زملائه الذي أخبره بأن مثل هذه الرسالة لا تقبل إلا بعد عرضها على السكرتير الأول. اندفع لينجار عائداً إلى مكتبه لتمزيق الرسالة لكن بعد فوات الأوان.

فما كان منه إلا أن قدَّم مذكرة بالحادثة كلها إلى السكرتير العام، وفي صباح اليوم التالي عادت المذكرة مع رسالة مطمئنة تلفت انتباهه إلى القوانين الواجب اتباعها، لكن المهم في الأمر أن السكرتير العام قام بالرد على رسالته الأولى.

قال لينجار: <<لقد أصبح موقفي من السكرتير العام مزيجاً من الاحترام والامتنان كذلك سعيت جاهداً أن أكون عند حسن ظنه>>.

أما السكرتير العام فقد وضع ثقته في لينجار وطلب إليه العناية بعمله اليومي وأشاد بمساعدة لينجار له.

وهذا هو فن الإدارة في أحسن حالاته.

الألفة هي المفتاح:

إن الألفة مفتاح المعنويات للمجموعة، والمدير الناجح هو الذي يرفع من معنويات مستخدميه بالتفاهم والثقة المتبادلين. ولا شك أن حماسة المدير تسري بين موظفيه بيسر وسهولة؛ فالكلُّ منسجم متآلف فيما بينهم وبين مديرهم. وفي ظلال هذا الجو المشحون بالحب والود يكون المستخدمون متشوقين لرؤية رئيسهم في كل وقت؛ بينما يتفادى الموظفون في المؤسسات التي تدار بشكل سيء إلى تفاديه وعدم رؤيته وجهاً لوجه.

الفصل الثالث

الأعمال والأنظمة المعاد تصميمها

النفور:

يُعدُّ النفــور مشــكلة أساسية في الأنظمــة الصّناعيــة في المجتمعــات الديمقراطيــة والرأسمالية على حدٍّ سواء.

ولابد لتنظيم العمل من زيادة الفعالية والنشاط، إلا أنه يخشى من تسرب الملل والرتابة إلى العمل نفسه. وربما لا يتمكن الفرد مــن خــلال عملــه مــن إظهــار روح المبادرة والإبداع؛ مما يصيبه بالكره الشديد لعمله، وهذا ما يعدُّ من أكبر مشــكلات الصناعة. فكرامة الإنسان يجب أن تظلَّ محفوظــة ليصــير العمــل ذا مضمــون مهــاب ومعنى محترم.

معاناة عامل المصنع:

يُعبِّر العامل الحسَّاس عن غضبه بالطرق التالية:

<<قد يكون من الخطأ إعطاء المعامل تقديــراً أكــثر عمــا هــي عليــه في الواقــع؛ فقبل كل شيء هي أبنية أُعدَّت للآليات لا للبشر، وبطبيعــة الحــال فــإن الفــولاذ ــ على سبيل المثال ـ صار حيًّاً بفعــل الكهربــاء متفوقــاً علــى اللحــم والــدم بمنجزاتــه، وبذلك أصبحت الآلات مشابهة للإنسان والعكس صحيــح؛ فبينمــا تنبــض الآلات

بالحياة تحوَّل العامل إلى إنسان آلي تقريباً، وهناك هاجس يقول:إن فقدان الإنسان للسيطرة والتحكم من أمارات يوم القيامة.

عمل قيّم:

طرحت النظريات المنظَّمة عدداً من الحلول لإكساب العمل ثوب الأهمية شكلاً ومضموناً، وسنقوم بسردها من خلال هذا الفصل:

- إعادة بناء الأعمال.
- المناوبة في العمل.
- توسيع العمل.
- رفد العمل وإغناؤه.
- نظام زمني مرن أو نظام التوقيت الحر.
- مشاركة العمال في الإدارة.
- حلقات الجودة (النوعية).
- طبيعة العمل وإعادة التنظيم الأساسي للمعامل.

إعادة بناء الأعمال:

المناوبة في العمل:

إن مفهوم المناوبة في العمل بسيط للغاية؛ فالمستخدمون ينتقلون بشكل دوري من عمل إلى آخر مشابه أو معادل للأول. فعلى سبيل المثال؛ قد يقوم موظف

الحسابات في البنك بمهنة تسليم النقود، أو يعمل موظف قسم المخازن في معمل ما في قسم المراقبة.

توسيع العمل:

ويكون ذلك بضم عملين بسيطين لهما الطبيعة نفسها كالطباعة وإرسال البرقيات وتصنيف الأضابير، كما يمكن لعامل الطباعة القيام بتلك الأعمال مجتمعة، ويكون ذلك بمنزلة إعادة بناء أفقية في شخصية المستخدم.



توسيع العمل.

رفد العمل وإغناؤه:

وهذا يعني إضافة جزء أكثر صعوبة وأكثر مسؤولية إلى العمل الموجود.

في إحدى المصانع الكيميائية في أوروبا وُجد أن الطلب على السلع المطروحة يتضاءل مع ارتفاع أجور البائعين. وبناءً على ذلك قُرر أن يمنح الباعة استقلالية أكبر؛ وأن تتوقف التقارير الدورية التي يرسلونها. لقد أُعطوا حرية التخطيط لكيفية مزاولة مهنتهم والتعامل مع الزبائن بأنفسهم، وهكذا تمَّ إغناء العمل فغدا أكثر متعة وأكثر تحدِّياً واستوجاباً للمسؤولية.

جاءت النتائج مشجعة تماماً؛ فقد ارتفع الطلب بنسبة ١٩٪ عما كان عليه.

نظام التوقيت الحر:

تبعاً لهذا النظام؛ فإن ساعات العمل تُقسم إلى نوعين:

(١) ساعات نظامية؛ حيث يتوجب على كل المستخدمين التواجد بين العاشرة صباحاً وحتى الثانية ظهراً على سبيل المثال.

(٢) ساعات اختيارية؛ من الثامنة صباحاً وحتى العاشرة صباحاً مثلاً.

ومن الثانية ظهراً حتى الثامنة مساءً.

وقد عُرضت الأوضاع التالية:

(أ) على كل مستخدم أن يُتم عدد الساعات النظامية في الأسبوع/ الشهر.

(ب) على العامل ألا يتجاوز عدد ساعات عمله عشر الساعات يومياً. وقد اقترح هذا النظام في سويسرا في البداية، ثم طُبق في بعض الدول الأخرى.

ففي ظل مثل هذه الظروف يمكن للفرد أن يخطط لعمله بشكل يتلاءم فيه مع إمكانياته، إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار متاعب المواصلات وحاجات الأسرة والظروف الشخصية.

مشاركة العامل في الإدارة:

تحقيقات هاوثورن:

تمّ رصد هذه التحقيقات الرائدة في أعمال هاوثورن قرب شيكاغو (الولايات المتحدة) للشركة الغربية للكهرباء من ١٩٢٧ وحتى ١٩٣٢.

كان هدف التحقيقات الكشف عن العوامل التي تؤثر في مبادرة العمال وتركيز توجههم نحو العمل. وقد بدلت هذه التحقيقات بشكل كبير مفهومنا للنظام الاجتماعي في المؤسسة التجارية.

وُجد أن إحدى التجارب موضحة بشكل خاص؛ وقد دُرس في هذه التجربة اختلاف المردود لخمس فتيات يُركّبن أجزاء الهاتف تحت ظروف مختلفة. حيث يتم تغيّر دوري في ساعات العمل؛ الاستراحة؛ التوقف.. إلخ. استمرت التجربة خمسة أيام في الأسبوع، مع تقديم وجبة الغداء مجاناً. تقرر فيما بعد التخلي عن الامتيازات المختلفة المعطاة؛ والإبقاء على الأوضاع الأصلية للعمل.

كان المتوقع أن التخلي عن الامتيازات سيقود إلى استياء ينتهي بانخفاض الإنتاج، ولكن الدهشة كانت حين لوحظ ارتفاع الإنتاج اليومي والأسبوعي عن المعدل المسجل.

وباختصار، فإن الذي حدث هو وجود تغير ملحوظ في موقف تلك المجموعة من العاملات.

كان علماء الاجتماع يراجعون حالة هؤلاء الفتيات باستمرار قبل إحداث أي تغيير. كنّ في البداية خجولات ومترددات لدرجة الشك، ولكن تدريجياً تغير موقفهن؛ فأصبحن أكثر ثقة وأخذن يبدين الاقتراحات بطلاقة. وقد تمَّ التعاطف مع تلك الاقتراحات، وهكذا بدأت الفتيات بالمشاركة في التجارب وشيئاً فشيئاً أصبحن يقمن بالتجربة بأنفسهن وثبت للمرة الأولى إمكانية أن يكون للمشاركة تأثير إيجابي على سلوك الإنسان وعمله.

أهمية المشاركة:

لقد اكتُشفت أهمية مشاركة العمال بالإدارة عبر تحقيقات هاوثورن منذ خمسين عاماً تقريباً؛ والفكرة الرئيسة بسيطة؛ فللعمال أهميتهم في أي مؤسسة



أهمية مشاركة العمال

تجارية، وسيسري شعور السعادة والفخر في أعماقهم حين يشاركون في المهام والقرارات المصيرية المتعلقة بمؤسستهم؛ إذ يتمتعون بالذكاء والمعلومات والفهم المطلوب لهذا الغرض.

مفهوم الوصاية لدى غاندي:

تنبأ غاندي بالمشكلات العويصة التي ستنتج عن المساومات المتراكمة التي تثير السخط والأنانية والنزاع المتجدد، فاستنبط نظرية خاصة بالإدارة تقوم على مبدأ الوصاية، فهو ينظر إلى العامل والمدير كأوصياء على المجتمع.

وعليهما أن يتمتعا بميزات المراكز التي يديرونها، إنهما متعادلان في القوة والتأثير في إدارة المؤسسة التجارية؛ ولهما تمثيل متعادل في الأشكال المتعلقة بأمور المؤسسة بأكملها. على أية حال، فإن هذه الفلسفة لم تجدِ في العمل من الناحية التطبيقية نظراً لتجاهلها بشكل خاص الحقائق الاجتماعية والاقتصادية القاسية والتعقيدات المحيطة بإدارة مؤسسة تجارية في ظروف التطور التكنلوجي والاقتصادي السريع.

الإدارة الذاتية في يوغوسلافيا

الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج:

تدار المعامل والمناجم وبقية مؤسسات الإنتاج في يوغسلافيا بأيدي العمال أنفسهم، هذه هي الإدارة الذاتية، ويمكن وصف ذلك النظام باختصار كما يلي:

تتألف الإدارة من مجلس العمال، هيئة الإدارة والمدير، يُنتخب أعضاء مجلس العمال من قبل العمال أنفسهم، يتمتع مجلس العمال بصلاحيات واسعة.

أما هيئة الإدارة فهي القسم التنفيذي في المؤسسة، ويتم اختيار أعضائها من قبل مجلس العمال، والمدير هو الموظف التنفيذي الرئيس الذي ينتخب باستفتاء عام. بينما تلعب النقابات التجارية دور كلاب الحراسة في هذا النظام.

تقويم:

وعموماً، فقد سار النظام بشكل جيد، قال جان تينبرجين (الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد): <<إن نسبة الزيادة للعائد الحقيقي لكل رأسمال حوالي ستة بالمئة؛ إضافة إلى الديمقراطية العالية المتاحة لكل شخص من المنتجين لا يمكن إيجادها في أي مكان آخر.

حدود المشاركة:

كي تكون المشاركة فعالة، يجب على كل المعنيين الانتباه الشديد لحدودها، وهذه الحدود باختصار:

(أ) الرغبة في المشاركة ليست شاملة أو مطلقة، بل تتطلب المشاركة ضبطاً وتقيداً قد لا يوافق قدرة كل شخص، كما أنها مسألة خيار. فعلى سبيل المثال، يفضل العمال البريطانيون دخلاً أكبر وعطلاً أكثر على المشاركة، ويعود هذا للتخلف النسبي للصناعة البريطانية.

(ب) قد يتقيد مجال المشاركة بحجم المؤسسة التجارية وبنيتها وطبيعة هدفها.

(جـ) قد ترغب النقابات بالمشاركة أو لا ترغب؛ فهذا أمر يتعلق بالمنهجية والتكتيك، فالماركسيون يؤمنون بضرورة وضع وسائل الإنتاج بيد الطبقة العاملة؛ بينما يعتقد آخرون بأن المشاركة تؤدي إلى الفوضى.

(د) تحتلُّ الإدارة الصّناعية اليوم مركزاً حساساً وتتميز بقدر كبير من التخصص، وما يمكننا أن نتوقع من ممثلي النقابات التجارية امتلاكهم للخبرة اللازمة لإدارة مؤسسة ضخمة. وقد قيل إن العمال ميالون ليكونوا أطباء أنفسهم أكثر من ميلهم لإدارة شركة ما، وكمثال على ذلك حين امتلك المستخدمون في شركة جون ليوس (المملكة المتحدة) إدارة شركتهم؛ ولكنهم فضلوا تركها بعد مدة بأيدي الخبراء.

(هـ) تنبثق القرارات الخلاقة ـ على الأغلب ـ من وجهة نظر الفرد وحكمه الخاص، وكثيراً ما تكون القرارات الناتجة عن جماعة أفكاراً قيمة ولكنها تخفي ـ وإلى حدٍّ كبير ـ الأفكار الأصيلة والجوهر الأساسي المخبوء.

(و) تتطلب القرارات الخلاقة مجازفة كبيرة، ولا مجال لظهورها في حالة التخطيط المشترك.

(ن) قد تؤدي المشاركة إلى المماطلة والتأخير أكثر من المعتاد.

(ي) قد تخفف المشاركة المسؤولية وتشوش حساب الأعمال نظراً لغياب الشخص المحدَّد الذي تقع عليه المسؤولية بشكل مباشر؛ فاتخاذ القرارات يحتاج دائماً إلى دراسة وترو.

(ك) قد لا تستطيع عملية المشاركة صنع قرارات تتلاءم مع أحداث هذا العصر غير المستقرة والمتكاملة.

خاتمة:

توسعت دائرة مشاركة العمال في الإدارة بطرق مختلفة عبر أنحاء العالم، ووصلت هذه المشاركة حتى إلى الشركات المحافظة.

ولابد لنجاح المشاركة من قيام الإدارة بتمييز فرد قائد أو زمرة قائدة. ويفضل إلغاء القوة القسرية؛ فالقوة الحقيقية هي القدرة على تقديم نتائج مرضية كما هو الحال في اليابان؛ إذ يقومون بتوحيد الجهود بين الإدارة والعمل. إن مثل هذه القوة تؤمِّن أفضل استثمار ممكن للقدرة الإنسانية، ولاكتساب الثقة عليها أن تتوجه إلى المجتمع وتوليه اهتماماً حقيقياً لإبقاء العمال في حالة جيدة.

وبشكل مشابه، فعلى النقابات العمالية أن تدرك أن ما يلحق الضرر بفعالية القطاع العام لا يضر بالأمة وحسب وإنما يضر العمال أنفسهم بشكل خاص، لذا

يتوجب عليهم تبني وجهات نظر بعيدة وشاملة لمسؤولياتهم، إلى جانب دعمهم للمشاركة الحقيقية بأساليب سليمة، فالطبقة العاملة كوحدة متماسكة يمكنها البحث عن مقياس أفضل لمستوى معيشتها في حالة واحدة فقط وهي استمرارية تحسن الإنتاج وتطور الاقتصاد.



ليس العمال قطع غيار.

طبيعة حياة العمل؛ مفهوم جديد:

حدث في عام ١٩٧٢ إضراب غريب من نوعه في شركات جنرال موتورز. كان هذا الإضراب احتجاجاً على العمل العقيم والإدارة المتسلطة، وبمعنى آخر؛ لم يكن إضراباً لرفع الأجور بل كان من أجل المطالبة بطبيعة عمل أفضل.

ليس من الممكن تحديد طبيعة العمل بدقة؛ كما لا يمكننا تقديم مقاييس ثابتة للجمال مثلاً، إلا أنه من الممكن إعطاء بعض المقومات لمختلف المظاهر المتعلقة بطبيعة العمل، وهذه المظاهر مشروحة باختصار فيما يلي:

الرواتب والأجور المناسبة:

من المفروض أن يتلقى المستخدمون رواتب عادلة مناسبة كأجور أمثالهم في بقية المؤسسات الأخرى ليقوموا بإعداد أنفسهم بشكل ملائم.

أيضاً كما يتوجب أن تكون هناك موازنة بين المرتبات وبين نفقات المعيشة والاعتبارات الأخرى.

البيئة الصحية:

يجب ألا يحتوي العمل على أي مجازفات أو أخطار لا معنى لها، وألا يتعرض العمال لظروف غير صحية كالازدحام والدخان السام والهواء الفاسد، كما يجب اتخاذ خطوات حاسمة للتخلص من الروائح والضجة والحرارة وغيرها والتي تعدُّ من مصادر الإزعاج من المظاهر السلبية، ولا يغيب عن بالنا أهمية تصميم المعامل بشكل جيد ليصير مكان العمل مريحاً محبباً.

تطوّر الموهبة الإنسانية:

يجب أن يكون العمل تربة صالحة لانتعاش الموهبة البشرية باعتبارها الحاجة الإنسانية الملحة التي تصل بالمرء إلى مرحلة الرضى الكامل عن نفسه.

وفي عالمنا المتحضر اليوم كثيراً ما تتشذب هذه المواهب وتحدث هذه التطورات من خلال العمل؛ فالمتعة والتحدي من أهم ما يميز العمل ويعطيه قيمته.

التقدم:

يتجلى هذا المظهر في ثلاث حالات. إذ لابد للعمل أن يقوم بتأمين مجال يساعد العامل في استخدام مهاراته وخبراته وتطويرها، فلا يحقّ لنا أن نضع مهندساً كهربائياً مثلاً في عمل لا يتطلب منه الرجوع إلى معلوماته في الهندسة الكهربائية، وبذلك ـ ونظراً لعدم حاجته إلى معلوماته تلك ـ فلا بد لها من أن يعلوها الران وتصدأ؛ومن ناحية أخرى فعندما يكتسب المستخدم بعض المعلومات الجديدة والخبرة، فلا مناص من تطوير عمله في المستقبل بشكل يجعله يستخدم هذه المعلومات الجديدة.

إن للتقدم والظهور هدفاً اجتماعياً كذلك في ميدان العمل، ففيه تمييز لإنجازات المُستَخدم في العمل، وللتقدم وشيجة وثيقة بمحبة العائلة والأصدقاء وبالعواطف والاحترام المتبادل. وما وصول المرء لمركز على قدر عظيم من المسؤولية إلا دليلاً ملموساً على نجاح المرء في عمله.

مجال الحياة الكلية:

إن مفهوم الحياة الكلية يحتاج لشرح طويل؛ فالعمل دون شك محور حياة الإنسان، إلا أن هناك اعتبارات أخرى غيره، فالفرد مثلاً مسؤول تجاه أسرته فعليه أن يقوم بتعليم أطفاله بشكل جيد، والمشكلة تكمن فيما إذا كانت الترقية في عمله

ستنقله إلى مكان آخر والتعليم فيه غير مناسب وعندها سيعاني الأطفال من مشكلة أساسية. وقد تختلط أمـور حياتـه بـالتنقل المتواصـل وعـدم الاسـتقرار فيحرمـه مـن أوقات الراحة وهذا بدوره مؤلم أيضاً. وباختصار فإن دائرة الحياة الكلية تعني الحياة التي تتوازن فيها مختلف الاحتياجات كصحـة الفـرد وسـعادته وتطـوره؛ إضافـة إلى العمل المنظم.

قصة إعادة بناء العامل:

الرجل كله يذهب إلى العمل:

إن المؤسسات الصناعية اليـوم تعـوق نمـو الفـرد كالسـجون الـتي تصفّـد روح الإنسان، فتُهمل فعالياته الإنسانية بأكملها وتكبح جماحه عـن قدرتـه علـى التخيـل والتفكير، وتهمل أحاسيسه وطموحاته وقيمه فلا تقيم لها حسـاباً، وهكـذا يذهـب الرجل إلى عمله بجسده وروحه مشحوناً بعواطفه وأحاسيسه؛ فيُصدم حـين يعـامل كآلة صماء بكماء خالية من الروح والأحاسيس والمشاعر.

ومعالجة هـذه المشـكلة ليسـت بـالأمر السـهل خاصـة في المؤسسـات والنظـم الرأسمالية، ومن الأهمية بمكان إعادة بناء هذه المؤسسات والشـركات علـى أسـاس إنساني يحفظ للمرء كرامته واحترامه.

لابد من تنظيم العمل بشكل مريح للعمال؛ فيسري الرضا في أوصالهم ويكون أمامهم مجال للتطور النفسي الذي يمتد إلى أكثر من بعد مثل:

- القدرة على إدارة الآلات الصعبة والأكثر صعوبة.

ـ القدرة على تحليل المعلومات.

ـ القدرة على الإبداع في الحقول المختلفة؛ التقنية، والإدارية والعلاقات الصناعية... إلخ.

ـ القدرة على التأثير بالآخرين وقيادتهم.

ـ القدرة على التعليم والتعلم.

ـ القدرة على اتخاذ القرارات المختلفة.

ـ والقدرة على البحث والتطور.

إعادة تنظيم معمل الخيوط:

في محل الخيوط هذا، كان العمل آلياً «أتوماتيكياً»، فهناك عامل في المكان الذي يخرج منه الخيط من الآلة. نُظم المحل لتكون النتائج على الشكل التالي:

(أ) أعلى نسبة ممكنة من الخيوط الجيدة.

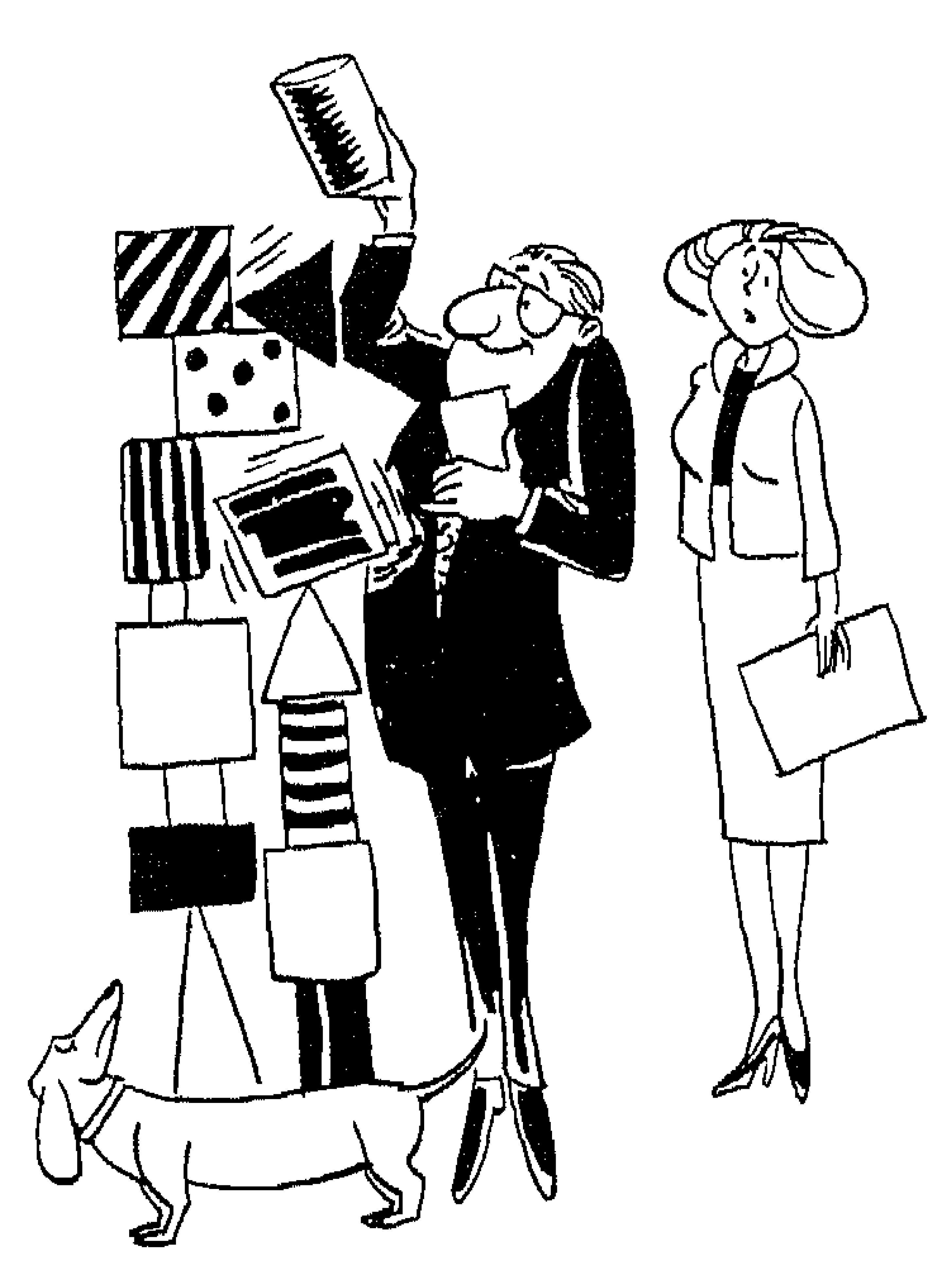
(ب) أدنى حدٍّ من الاعتراضات.

(جـ) أقل تكلفة ممكنة للطن الواحد من الخيوط الجيدة.

ـ تقرر أن يعاد تنظيم المعمل والأخذ بعين الاعتبار الموضوعات التالية:

١ ـ تطوير النظام ليصبح مرناً يتيح مجالاً للابتكار.

٢ ـ تخفيض الضغط الجسدي والنفسي الناجم عن آلية العمل إلى أدنى حد ممكن.



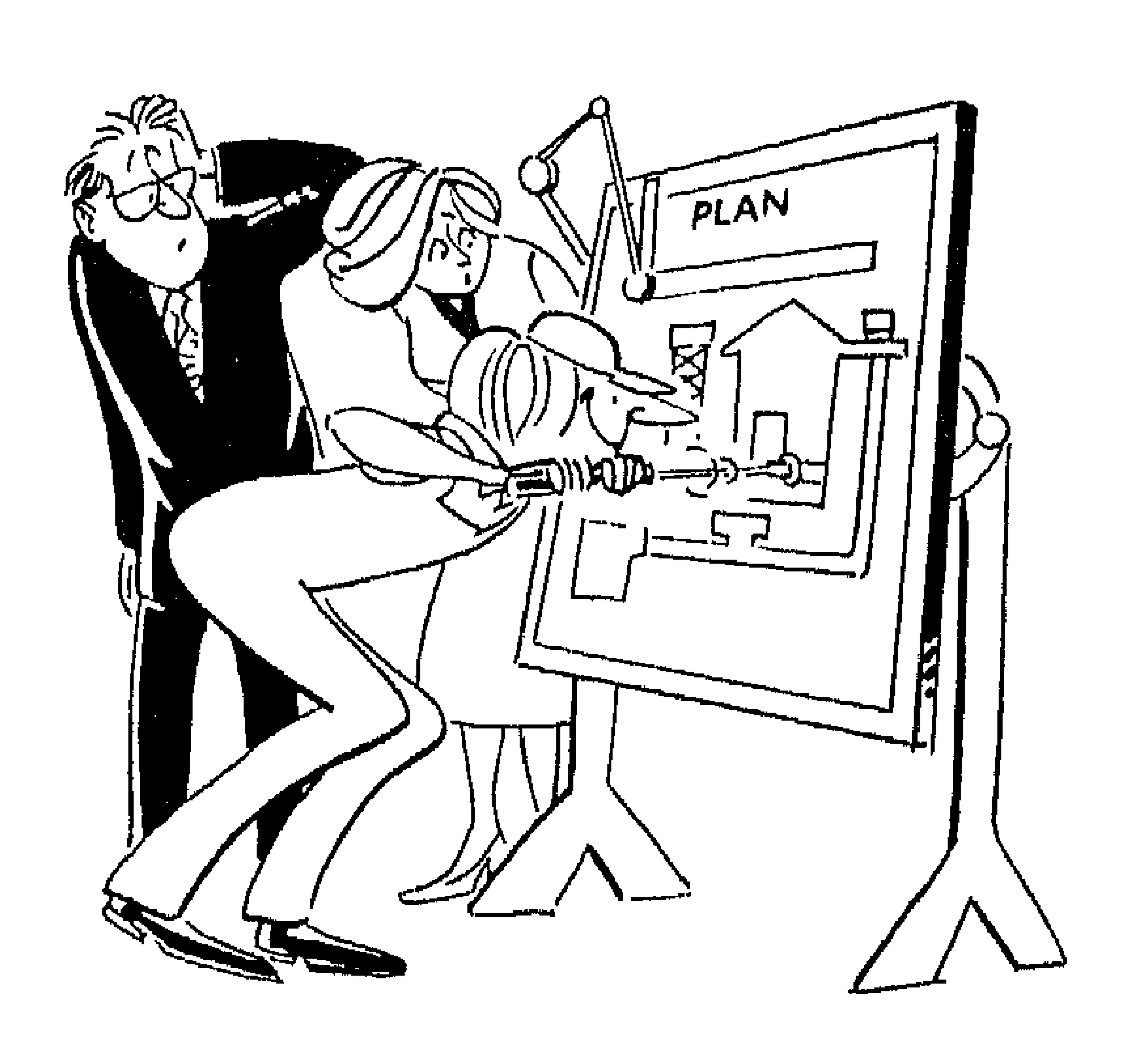
إعادة التنظيم

تخطيط المهمات:

تم التأكيد في تخطيط المهمات على أن يتضمن كل جزء من العمل استخدام القدرات البشرية في أعلى مستوى مثل: التخطيط، التفكير، التحليل، وتأمين المشاركة مع الآخرين. ولهذا السبب أُسند لعامل القرص الخشبي الذي تخرج من ثقوبه الخيوط عمل إضافي في تخطيط المخازن وفعاليات الشحن. لقد غدا لكل جزء من العمل معناه وأهميته في كونه يتطلب استخدام موهبة المرء ومعلوماته وخياله، فتحول عندها إلى عمل ممتع فيه قدر كبير من التحدي؛ وتضاءل الإحساس بالنفور إلى حد كبير.

خاتمة:

لقد كانت هذه التجربة رائدة في خلق معمل جديد، وحققت منهجية عمل رائعة؛ فكل جزء من العمل يُنجز على حدة. إن منهجية المهندسين الصناعيين آلية، وعلى أنها قد تكون اقتصادية على المدى القصير إلا أنها تثبت على المدى الطويل ضررها.



تأكد أن المستخدم ملائم للعمل.

فالأساس هو التحقق من أن لكل مُستَخدم عملاً أو جزءاً من العمل يناسب معلوماته، موهبته وموقفه.

الفصل الرابع

التعليم من أجل عملٍ جيد

العمل هو محور الحياة:

يعمل أغلب الناس من أجل كسب لقمة العيش، والقليلون هم الذين يتقنون عملهم ويبرزون فيه، فالعمل ليس جزءاً من الحياة بل الحياة نفسها.

وكمثال على صحة كلامنا هذا فعلى أن العاطلين عن العمل تقدم إليهم احتياجاتهم كلها كما في بعض الدول الغنية كالولايات المتحدة مثلاً؛ يبقى الشخص العاطل عن العمل تعيساً، فهو شخص فاقد لكرامته واحترامه الشخصي فاقد ثقته بنفسه يائس كئيب، إلى جانب فقدانه السيطرة الذاتية على نفسه فيدمن على بعض العادات السيئة كالقمار والعقاقير والمشروبات الروحية، وتعاني أسرته بالوقت نفسه ما تعاني من الألم والشقاء.

يتشوق الكثير من الناس لنعمة التقاعد، ولكن سرعان ما تموت تلك الرغبة حين يجدون أنفسهم في فراغ عقيم ويقعون ضحايا السأم والاكتئاب.

وقد كشفت إحصائيات قام بها الدكتور هارفي برينر من جامعة هوبكينس (الولايات المتحدة) عن ارتفاع نسبة الإصابة بالنوبات القلبية والأمراض العقلية بارتفاع نسبة البطالة. وقد أكّدت هذه الإحصائية بعض التقارير الأخرى كانت قد أُجريت في بلدان أخرى.

وبصورة مناقضة، فالأشخاص الذين يقضون وقتاً عصيباً وطويلاً في البحث عن عمل يتجاهلون عملهم بعد استخدامهم بمدة بسيطة؛ فيزهدون به لعدم إدراكهم للضرر الذي يسببونه لأنفسهم، ولتنظيمهم ولمجتمعهم ككل. إنهم في الواقع يفسدون قاعدة المؤسسة التي أمنت لهم العمل، فكانوا كمن يدمر قاعدة البيت الذي يعيش فيه.



البطالة تورث الإدمان

إن فكرة هذا الفصل هي: التعليم من أجل عمل جيد. فالعامل الذي لا يدرك أهمية العمل الحيوية يسبب أضراراً لنفسه ولمجتمعه دون أن يدري.

أهداف التعليم من أجل عمل جيد:

يمكن حصر الأهداف بما يلي:

ـ إتاحة المجال أمام الفرد لتفهم المظاهر المختلفة للعمل: النفسية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والجمالية.

ـ وإتاحة المجال أمامه ليدرك أن لا وجود لمتعة الحياة بعيداً عن متعة العمل.

حقاً كما قيل إن كل فرد هو نوع خاص من الفنانين يمكنه تشكيل تفرده الشخصي من خلال عمله، فيستطيع أن يجمل حياته الخاصة وحياة مجتمعه من خلال عمله. إن مثل هذا الإنسان سيموت والسعادة تملأ مشاشة عظامه؛ فقد أحسَّ أنه بذل أفضل ما عنده لأسرته ولمجتمعه، فسرى الرضى في أوصاله لكون عمله مفيداً حتى بعد موته.

الحياة الإنسانية دون عمل لا قيمة لها:

ـ إن هذا القول مبني على الاعتبارات التالية:

ـ يدحض العمل ثلاثة شرور عظيمة؛ الملل والرذيلة والفقر.

هذه هي النتيجة المعبرة التي توصل إليها <<فولتير>> في روايته الرائعة <<كانديد>>. كان فولتير ظاهرة فنية، وقد عُدَّ واحداً من أطرف الكُتّاب على مرِّ الأزمان، و<<كانديد>> هي أطرف رواية له، كما أنها رواية ذات فلسفة عميقة، فهي تعالج السؤال المطروح: لماذا تعج الحياة البشرية بكل هذه الشرور؟ وملخص القصة كالتالي:

رائعة فولتير - كانديد:

<<كانديد>> شاب مطيع مهذب السلوك إلى أبعد الحدود؛ يعيش كتابع لبارون في ويستفاليا، وكان قد وقع في حب ابنة البارون <<كونجوند>&gt؛ تلك الفتاة الجميلة ذات السبعة عشر ربيعاً تزينها ملامح وردية نضرة متناسقة مع بعضها بعضاً.

انتبه البارون للعلاقة الوشيجة بين الاثنين؛ فما كان منه إلا أن استبدَّ به الغضب وطرد <<كانديد>> من البيت بركلات عنيفة على ظهره، بينما انهالت الأم بالضربات العنيفة على كونجوند عقاباً لها على سوء تصرفاتها. خرج <<كانديد>> إلى غمار الحياة التي لا ترحم وواجه الكثير من التجارب المريرة.

كما حالف سوء الطالع <<كونجوند>> كذلك؛ فبعد إبعاد كانديد؛ وفي إحدى الليالي؛ اقتحم مجموعة من البلغار بيتهم وذبحوا والديها.

حاول أحد البلغاريين يبلغ طوله ١٨٠سم اغتصابها فلم يستطع بسبب مقاومتها الشديدة له، فجرح الوغد فخذها الأيسر. ولكنها استسلمت لضابط بلغاري اصطحبها لمرافقتها إياه كعشيقة تغسل ثيابه وتعدُّ طعامه، وبعد ثلاثة أشهر ملَّ وجودها إلى جانب سوء وضعه المادي؛ فباعها إلى زير نساء يهودي أُرغم بدوره على أن يشاركه فيها كبير القضاة. وطبقاً للاتفاق المبرم فقد كانت كونجوند ملكاً لليهودي يومي الاثنين والأربعاء وأيام العطل، وملكاً للقاضي فيما تبقى من أيام الأسبوع.

وظل الخلاف قائماً بينهما عليها أيام السبت. وهكذا كـانت ملابسـات هـذه القصة العجيبة الغريبة.

هناك شخصيتان بارزتان في القصة؛ وهمـا الفيلسـوفان بـانجلوس ومـارتن، فـ <<بانجلوس>> معلم العائلة الخاص؛ وأحد أتباع الفيلسوف الألمـاني العظيـم ليبنيـتز، يظن أننا نعيش في أفضل العوالم الممكنة، حيث كل شيء مترابط ومنظم مـن أجـل الأفضل، بينما مارتن الواقعي الماكر، يؤمن بالفكرة القائلة إن الإنسان خُلق بوساطة قوى الشر لا الخير، و<<أميل للاعتقاد بأن أصل الإنسان الشر>>.

وبعد تعاقب غير متناهٍ للكـوارث والمظـالم يلتقـي كـانديد بكوبجونـد، ويقـرر كانديد الاستقرار في مزرعة صغيرة قرب القسطنطينية مع صديقيه بانجولس



أصل الإنسان الشر.

ومارتن، إلا أن كانديد كان حزيناً محبطاً في أعماق قلبه، فقد ذوى جمال كونجوند وغدت بشعة مشاكسة لا تطاق، ولم يجد <<كانديد>> الرغبة في الزواج من <<كونجوند>> إلا أنه فعل ذلك بسبب إصرارها.

كان السؤال الملح في ذهن كانديد: ما سبب كثرة العذاب والشر في الحياة البشرية؟ ولماذا يتدنى الرجال إلى هذا القدر من الخسة والقساوة والنذالة؟

ألا يستطيع الإنسان أن يكون سعيداً متحضراً؟

وفي أحد الأيام كان الملل لا يطاق، فقرروا القيام باستشارة الفيلسوف العظيم الذي يعيش في حيّهم، لكنه لم يشفِ غليلهم في الإجابة.

وفي هذا الوقت؛ بينما كانت المناقشات مستمرة، جاءت الأخبار تخبر بشنق وزيرين وقاضٍ في القسطنطينية. وعندما اقتربوا من مزرعتهم ألفوا مزارعاً عجوزاً يجلس عند بابه تحت شجرة برتقال؛ يستمتع بالهواء العليل، وكانت أمارات الصحة والسرور بادية عليه.

سأله بانجلوس عن اسم القاضي الذي أُعدم فأجاب بعدم علمه عن ذلك، فهو لا يهتم بما يحدث في القسطنطينية، بل كل ما يعلمه أنه قام بإرسال منتجات حديقته لتباع في القسطنطينية وهذا كل ما يهمه في الأمر.

ثم قام المزارع بدعوة كل من كانديد وبانجلوس ومارتن إلى منزله حيث عَرض عليهم أنواعاً من التسالي لم يروها من قبل، ثم عُطرتْ بعد ذلك لحاهم بأيدي بنات المزارع.

ودار الحوار التالي:

قال كانديد للتركي: <<لابد أن لديك مزرعة رائعة>>.

أجاب التركي: <<هكتاران فقط؛ يساعدني أولادي بتسويتها، وقد وجدنا أن العمل يقضي على الشرور الثلاثة العظيمة: الملل والرذيلة والفقر>>.

استعاد كانديد أثناء عودتهم إلى المزرعة قول التركي وقال وهو يتوجه إلى بانجلوس ومارتن: <<إن ذلك العجوز ـ كما يبدو لي ـ قد أحسن لنفسه أكثر من ستة ملوك>>.

قال بانجلوس: <<المركز المرموق دائماً في خطر>>.

قال كانديد: <<أعلم أيضاً أن علينا الذهاب والعمل في الحديقة>>.

قال بانجلوس: <<إنك على حق تماماً، فعندما وُضع الإنسان في جنات عدن كان عليه أن يحافظ عليها، وأن يعمل، وهذا دليل على أن الإنسان لم يخلق لحياة سهلة مريحة>>.

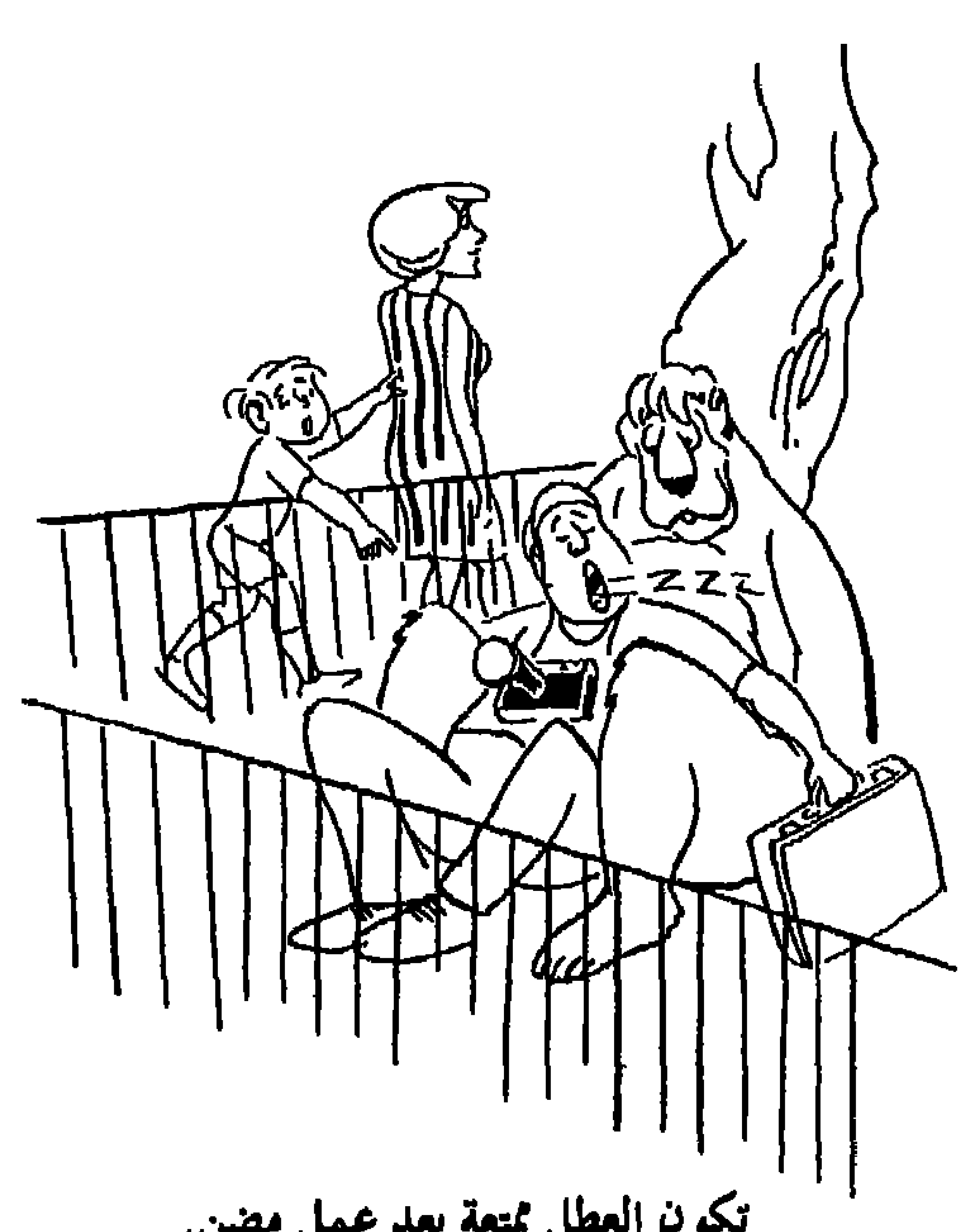
قال مارتن: <<يجب أن نعمل دون جدل، فهذه هي الطريقة الوحيدة لجعل الحياة محتملة مقبولة>>.إن كلمات مارتن الحكيمة تستحق أن تكتب في قلوبنا، فهو رجل عملي يعرف تفاهة الجدل النظري المجرد.

لا راحة حقيقية دون عملٍ مضنٍ:

يتوق الناس إلى العطل وأوقات الراحة ولكن الملل يتسلل إليهم أثناء العطل. فكأس الماء البارد لا يروي إلا إذا كان المرء عطشاناً؛ وكذلك فإن العطل لا تكون ممتعة إلا بعد عمل مضنٍ مرير.

إن العلاقة بين العمل والعطلة مثيرة، فكلما كان العمل متقناً، كانت العطلة التالية ممتعة.

على سبيل المثال، كان برانتد راسل معتاداً على المشي الطويل أيام العطل، فكان يمشي أكثر من ربع ميل في اليوم، ويقول نهاية اليوم: إنها لمتعة عظيمة أن تجلس وتستريح ولا حاجة لأي شيء آخر.



تكون العطل ممتعة بعد عمل مضنٍ.

الراحة تغني العمل:

إن الراحة تغني عملنا بطرق عديدة؛ فهي بالدرجة الأولى تبدد الجهد وتساعد الفرد على مواجهة مشكلاته بنشاط زائد وذهن وقّاد. فإذا ما أصدر مدير ما

قراراته وهو تعب مرهق مشغول البال؛ فستكون على الأغلب قرارات خاطئة غير سديدة، وستبدو المشكلة البسيطة عويصة جداً بالنسبة له؛ فيفقد أعصابه ويصير عجولاً متهوراً. فالمدير الحكيم يُقدم على اتخاذ القرارات الهامة عندما يكون نشيطاً مرتاحاً.

وفي الدرجة الثانية يتابع العقل الباطن عمله بالمشكلات التي لم تُحل وقت الاسترخاء والراحة؛ فتومض في ذهنه بعض الأفكار الرائعة. ولم يُتوصَّل للاكتشافات الأساسية الهامة إلا بهذه الطريقة؛ فقد حلم دافيد أوجيلفي (مصمم الإعلانات البارع) بخبازٍ عجوزٍ يقود حصانه وعربة يجرها الحصان عبر البلدة وهو يوزع الخبز، فأثبت الإعلان الذي صُمِّم أساسه على فكرة الحلم شعبيته لمدة خمسة وعشرين عاماً!

وكذلك فإن العمل سرعان ما يفسد بسهولة، وتكون القرارات خاطئة عندما يتخذها المرء حالة الإجهاد والإرهاق الفكري. لقد أتقن راسل فنَّ استثمار وقت الراحة، لقد أدرك أن العمل الجيد يحتاج للهدوء والتفرغ حتى يتمَّ هضم الأفكار، وبعد ذلك تنبثق الحلول.

يمكن أن يقدم العمل لنا متعة جمالية:

يتوق كل شخص لتجربة جمالية جديدة، فمثل هذه التجارب تجدد لنا طاقاتنا وتشحذها لإبداع شيء جميل له صلة بالسعادة الدائمة، فالفنانون ينغمسون بعملهم المبدع بسعادة. ولا داعي لافتراض عدم تحقق السعادة إلا للفنانين؛ فكل عمل

صغير روتيني يحسُّ من قام بإنجازه بحبور عميق مع الراحة النفسية، وكذلك فإن طباعة رسائل المكتب يمكن أن تنفذ بأناقة ودقة، وكما ترى ـ عزيزي القارئ ـ ففي كل عمل يقوم به المرء هناك مجال للترتيب والتنسيق والجمال.

يمكن أن يرضي العمل الدافع الإنساني الفطري بالكرامة والاحترام الذاتي:

ـ إن الإنسان بحاجة دائمة للكرامة والاحترام الذاتي، فالاحترام الذاتي عنده فوق كل اعتبار آخر. وهو يميل للعمل ضمن نظام يتسنى له من خلاله الشعور بأنه يقوم بدور مهم.



يجب أن يشعر كل شخص أن عمله مهم

« قبلت امرأة في الثانية والعشرين من العمر كانت تعمل سابقاً في شركة للهندسة المعمارية العمل كسكرتيرة في حجرة العمليات بمرتب أقل، لقد أحبت العمل على الظروف السيئة وقالت: أريد أن أقابل الناس، لأشعر أني أقوم بعمل ضروري».

جاءت امرأة ثلاثين يوماً مع أطفالها الستة، فمددت لها يد المساعدة، فما كان منها إلا أن انهالت كلمات الشكر والامتنان ولهج لسانها بالثناء والحب، وهذا في نظري ـ لعمري ـ أعظم مكافأة تقدم لي.

إن الإحساس بأهمية العمل مهما كان صغيراً لهو أكبر دليل على نجاح الشركة، وبذلك يكمن فن الإدارة.

يعتمد التطور الاقتصادي على الأداء المنضبط للعمل:

لا يمكن لأي دولة أن تكون غنية ولو كان بحوزتها الكنوز الطبيعية كآبار النفط؛ بعيداً عن التخطيط المنظم لاستخراجه، وبالتالي فلن تزدهر فالإنسان الأساس والجوهر في الثروات جميعها.

ولابد من الإشارة إلى أننا نقصد بالعمل الجانبين كليهما: المهني والفكري. وترتكز الإنتاجية في العالم الحديث على التخطيط المعلوماتي وتطبيقه أكثر من العمل اليدوي المحض؛ فالطائرة وهي نتاج للمعلومات البشرية أكثر إنتاجاً بآلاف المرات من العربة التي تُجرُّ بالجهد العضلي (باليد، الحصان، الكلب... إلخ).

ـ تُردُّ المعجزة الاقتصادية اليابانية على الأغلب إلى أخلاق العمل اليابانية. وقد قال رئيس الوزراء <<مالايسيان>>. بعد عودته من زيارة إلى اليابان: <<إن الذكاء يبيع اليابانيين، والعبقرية تستورد أخلاق العمل اليابانية نفسها>>.

العمل واجب أخلاقي:

نادراً ما يدرك الناس أن حياتهم المريحة هي نتيجة لعمل الآلاف الآخرين. فعلى سبيل المثال أول ما يتبادر إلى الذهن في الصباح فنجان الشاي الساخن، وهذا الفنجان بحد ذاته يمثل خلاصة عمل آلاف الأشخاص.

وكما أشار ي.ف. سكوماتشير في كتابه أن على الناس المثقفين واجب خاص لخدمة مجتمعهم، واستشهد بالإحصائية التي أُجريت على يد الصينيّين والتي



هل التعليم جواز مرور للامتيازات.

تظهر أن الإنفاق على طالب يدرس في الجامعة لمدة خمس سنوات يتطلب عمل ثلاثين مزارعاً خمس سنوات. وتعادل نفقات تدرب المتخرج إنتاج عمل ١٥٠ فلاحاً خلال العام. وعلى هذا فإنه يتوجب على كل مثقف أن يعي واجبه تجاه مجتمعه ويسخّر ثقافته لصالحه وفي خدمته. وقد طرح سكوماتشير السؤال التالي: <<ترى أيعدُّ التعليم جواز مرور للامتيازات، أم هو واجب سامٍ لخدمة المجتمع؟>> فالمثقف الذي لا يفكر إلا بالامتيازات فاشلٌ لا محالة، وهو كذلك نوع من الامتنان وردٌّ الجميل الحق، فكم من الناس الذين تحملوا ثمن ثقافته؟!!.

إن المثقف الحقيقي يجب أن يفكر أولاً بواجباته ومسؤولياته أكثر بقليل من حقوقه وامتيازاته.

لا يتطور المرء كلياً إلا من خلال العمل:

ويطلق عليها علماء النفس بتحقيق الذات، ويعدُّ هذا من أكثر المطالب أهميةً للإنسان. فالإنسان مكتمل التطور ينصرف إلى عمله بإحساس ديني؛ إحساس يشبه العبادة، يتحمل المسؤولية؛ يفكر باستقلالية ويتيح لنفسه فرصة التعبير عن ذاتها. فهو نزيه مع نفسه والآخرين في المجالات جميعها، عفوي في سلوكه الذي يتميز بالبساطة والتلقائية، ممتلئ بالفرح لخلوِّ نفسه من الأفكار المتدنية التي تعكر عليه صفوه، وهو كذلك يبذل كل ما بوسعه لتحقيق ذاته؛ فكل تقدم في هذا المجال يعني له لحظة سعادة حقيقية، وعندها يصير عمله أغلى شيء عنده وينقلب إلى نوع محبب من اللعب يقبل عليه كما يقبل على مكافأة تقدم إليه.

إنه العمل الذي يميز الإنسان من الحيوان:

قام باحثان نفسيان معروفان بتربية شامبانزي صغير مع طفليهما، وأولياه العناية والرعاية نفسها بغية اكتشاف مدى تأثير ذلك على الشامبانزي وموازنتها بالكائن البشري، فوجدا أن الطفل يتطور جسدياً ونفسياً فقد اكتسب وزناً وطولاً ثم بدأ بالحبو والمشي من ناحية النمو الجسدي، أما من ناحية التطور النفسي فقد شرع ينطق ببعض الحروف والكلمات والجمل.

أما صغير الشامبانزي فقد تطور جسدياً، فاكتسب وزناً وطولاً. وأخذ يتحرك؛ لكنه لم ينطق بأي حرف كالطفل. وبمعنى آخر فهو لم يتطور نفسياً.

وبالتالي فإن للتطور الإنساني بُعدان جسدي ونفسي، بينما هناك بعد واحد لتطور الحيوان وهو الجسدي.

إن للتطور النفسي أبعاداً كثيرة، فبمقدور الإنسان اكتساب المعلومات الجديدة والقدرة على التفكير وتطوير الأفكار الجديدة فيكون مبدعاً، كما يمكن له أن يكون ناضجاً وحكيماً، وهذا شيء واضح، وما إنجازات الإنسان في ميدان العلم والتيكنولوجيا والفن إلا من وحي الإلهام. غير أن الحيوانات لا تمتلك مثل هذه الإنجازات.

فالتطور النفسي إذاً هو ما يميز الإنسان عن الحيوان، ولا يحدث هذا التطور إلا من خلال العمل، فبالعمل وحده يتميز الإنسان من الحيوان.



يقدر الإنسان على التفكير.

وانطلاقاً من هذه النتيجة، فإن توقف الإنسان عن العمل يعني خبوَّ نموه النفسي وبدءه بتراجعه النفسي، فيفقد قدرته على التفكير والفهم، وسيصير في أسوأ الحالات شبيهاً بالحيوان الذي انعدم لديه التطور النفسي. وربما كان التطور النفسي للإنسان سلبياً عندما يردُّ إلى أرذل العمر ويخرف.

ومن هذا المنطلق فعلى المرء أن يحافظ على عمله كما يحافظ على صحته، فالحياة البشرية عقيمة دون عمل وتتحول إلى عبء لا يطاق.

المرح يفعم العمل بالحيوية:

كما قال السيد ويليام أوسلر <<الضحك موسيقى الحياة>>.

يقضي الناس جلَّ أوقاتهم في المعامل والمكاتب وينتعش الروتين البليد للعمل بالمواقف المرحة والملاحظات الظريفة. إن عالم العمل مليئ بكل أنواع الخصوصيات وأشكالها وأحجامها.

- فعلى سبيل المثال كان <<هاري بينت>> - اليد اليمنى <<لهينري فورد>> - تلك الشخصية المميزة والمعقدة في الوقت نفسه؛ فكان يهوى تربية الأسود والنمور كالحيوانات الأليفة. يجلب أحدها إلى العمل معه أحياناً فيدعه يمشي في مصنع فورد المدهش، وأحياناً أخرى يدخل أحدها إلى المقعد الخلفي لسيارة أحد الزبائن على سبيل النكتة، وما إن يضع الأسد مخالبه على كتف السائق بشكل مؤثر - والسيارة تعبر شوارع المدينة - حتى يغادر السائق سيارته مذعوراً، ويخرج الأسد منها أيضاً فيتسبب بضجة كبيرة واضطراب في الشارع، وما أمام الشرطة في ذلك الموقف سوى إطلاق النار على الأسد.

معادلة اينشتين للنجاح:

يعدُّ اينشتين أحد أعظم العلماء الذين عرفهم العالم، فهو يمتلك عبقرية فريدة في الوصول إلى قلب المشكلة واقتراح أبسط حل ممكن.

لقد عالج معظم المسائل المعقدة في الفيزياء، ولم يكن يستخدم إلا الورق وقلم الرصاص والسبورة.

وعندما سئل مرة عن سرِّ إنجازاته، أجاب ببساطة مميزة وباختصار حسابي:

ن = ج + ر + ص.

حيث ن: النجاح، وج: العمل الجاد، ور: الراحة والاسترخاء، ص: الصمت والحفاظ على المعلومات.

إذ لا يمكن للمرء أن يحقق أي نجاح دون العمل الجاد في أي مجال. كما أن الراحة والاسترخاء يعادلان في أهميتهما العمل كما رأينا سابقاً. وقد كان اينشتين مولعاً بالموسيقى؛ فإذا أحسَّ أن حلَّه لإحدى المسائل الفيزيائية كان خاطئاً عزف على الكمان لساعات عديدة.

وأما الصمت فهو تميز عظيم بذاته، وكما يقول المثل: الصمت من ذهب. إن الصمت يجعلنا نفكر بعمق ويعطينا إحساساً بالتوازن، وغالباً ما يكمن فيه سر الإبداع، وليس بالبعيد أن يكون <<المهاتما غاندي>> لهذا السبب قد خصص يوماً في الأسبوع للتأمل الصامت.

وبالإضافة إلى ذلك كله فعلى المدير أن يطور فن الاتصال ما أمكنه؛ فإنه يلعب دوراً حيوياً في العمل في المؤسسة، إلى جانب تمتعهم بالقدرة على الاستماع إلى الآخرين مع قدرتهم على التحدث بطريقة بسيطة سهلة على الآخرين.

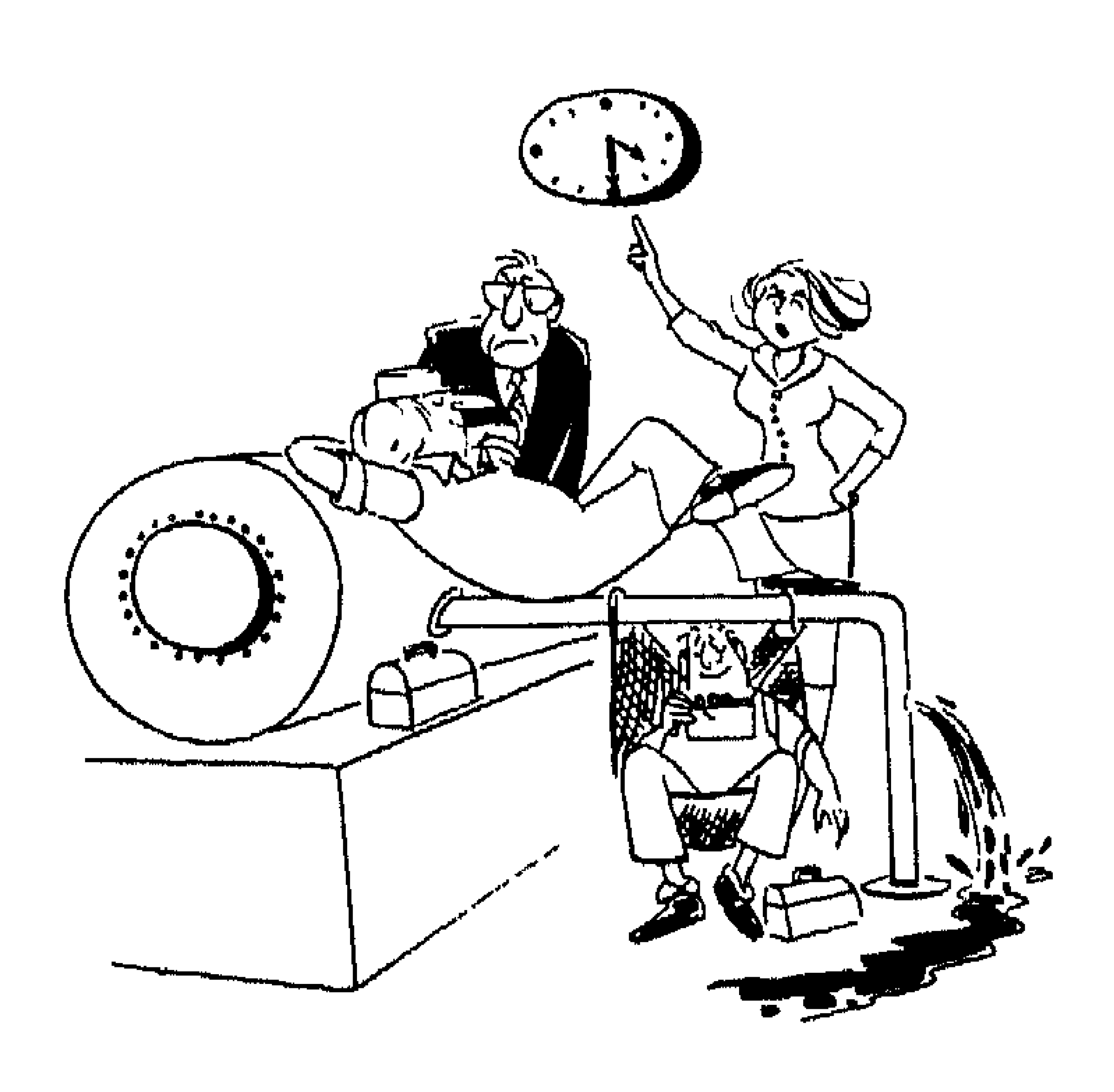
سر المعجزة الاقتصادية لليابان:

إن التطور الاقتصادي لليابان خلال أربعين العام الماضية يعدُّ ضرباً من المعجزات لم يسبق له مثيل في تاريخ العالم.

فهذه الأمة التي تملك ۰,۰۳٪ من أرض العالم و۳٪ من سكان العالم وهي فقيرة بالمواد الطبيعية الأساسية تُنتج ۱۰٪ من الإنتاج العالمي الإجمالي.

وإذا أخذت الحقيقة القائمة بتدمير اليابان كلياً في الحرب العالمية الثانية بعين الاعتبار؛ فلابد أن يدرج هذا الإنجاز ضمن قائمة الإلهام، وهو درس مناسب لكل البلدان النامية والتي تشن حرباً ضد الفقر.

إن أحد العوامل الرئيسة لهذا النجاح المشهود هو الاستمرار؛ التدريب طوال الحياة. وهو ليس تدريباً تقنياً أو إدارياً فحسب؛ بل تدريباً أخلاقياً.



كل لحظة مهمة.

سباق الماراتون:

كان آخر حدث مهم هو سباق الماراتون الـ ٢٥ ميل. كان هذا أكثر التدريبات صعوبة ويهدف لإعطاء المتدرب إحساساً بالثقة؛ حيث باستطاعة المرء أن يبلغ المستحيل إذا أُعدَّ لذلك.

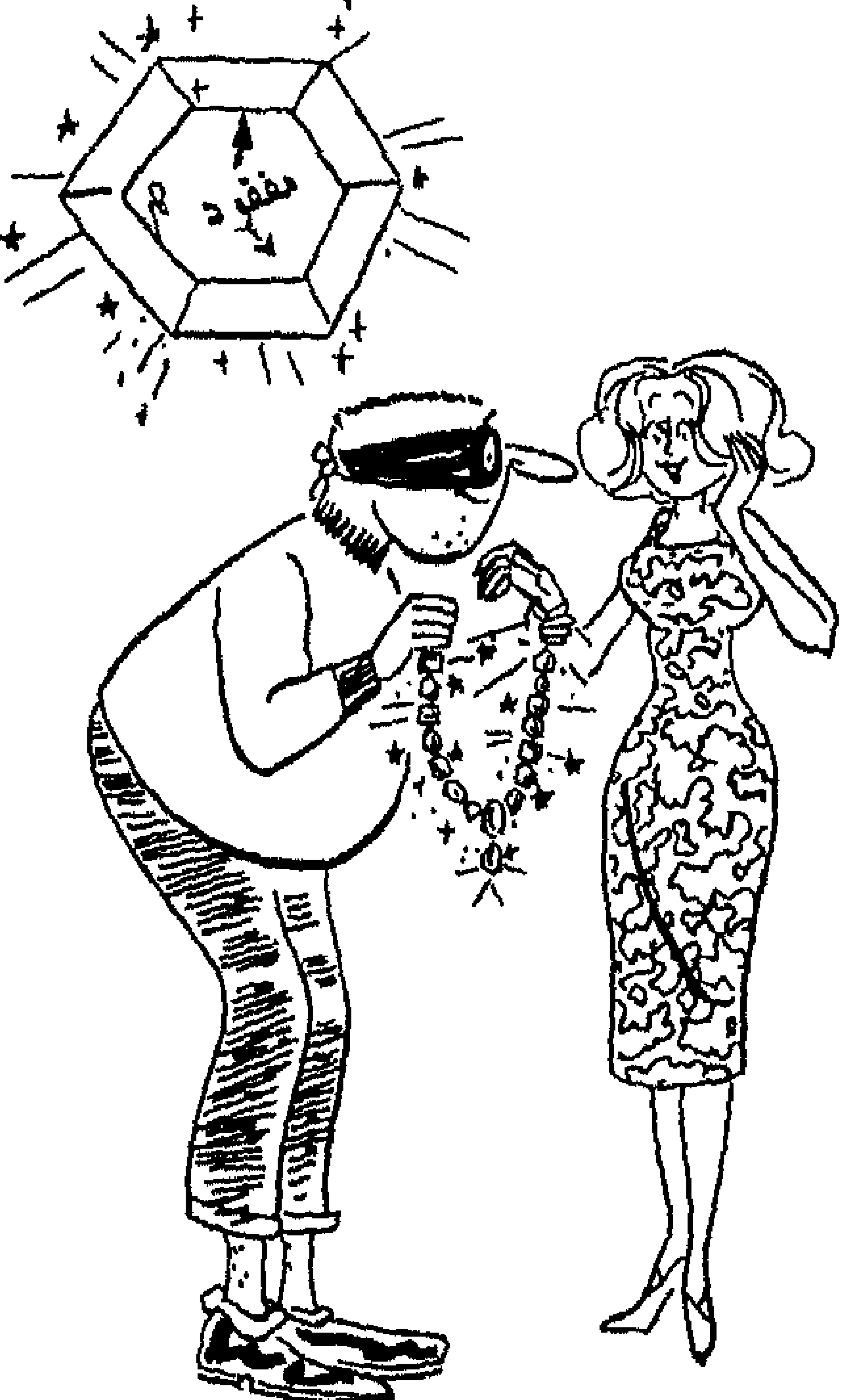
أما برنامج التدريب للنساء فينظم بشكل مختلف ولمدة أسبوعين؛ يتعلمن فيه إضافة إلى الصناعة المصرفية والأمور التقنية <<الإتكيت>> المناسب واللغة المؤدبة التي تجعل المرأة مهذبة، لطيفة، دمثة رائعة إلى جانب كونها زوجة جذابة وأماً مثالية.

الفصل الخامس

تنظيم الجهد والوقت

<<فقدت البارحة ـ ما بين شروق الشمس وغروبها ـ ساعتين ذهبيتين، تتألف كلٌّ منهما مـن ٦٠ دقيقـة الماسية. وليس بوسـعي تعويضهمـا لأنهمـا ذهبتـا وإلى الأبد>>.

ـ هوراس مان ـ



٦٠ دقيقة الماسية.

فن العمل:

يتطلب العمل دائماً إنفاق بعض الوقت والجهد؛ فإذا ثبت أن هذا الإنفاق مثمر، تحول العمل إلى ضرب من المتعة يزود المرء بوحي الإلهام للعمل بشكل أكثر وأفضل. والعمل بحدِّ ذاته يحتاج لبعض الالتزام لكون العمل المفكك غير مجدٍ. ومن جهة أخرى فالعمل المتقن يعود بالفائدة على الجميع مهما كان صغيراً وإنجاز جزء من العمل بشكل جيد هو بحدِّ ذاته مكافأة للجهد المبذول. يشرح هذا الفصل بعض الجوانب الأساسية لفن العمل وكيفية استثمار المرء لوقته وجهده إلى أقصى حد ممكن.

الوقت ثروة نادرة لا تعوض ولا غنى عنها:

إن أغلى ثروة بين يدي المُستثمر هي الوقت. فليس بوسعنا إنجاز أي عمل بعيداً عن الوقت، وبما أن المستثمر للوقت لا يتمكن من العمل إلا خلال مدة معينة خلال اليوم، فهذا يعني أن الوقت ثروة نادرة فيما لو استثمرت جيداً في تنظيم الأمور، فالوقت محدود وليس بوسعنا إخضاعه للاختزال أو المطّ.

وعلى هذا فالوقت المهدور ضاع وإلى الأبد ولا يمكن تعويضه بشيء آخر، وليس بإمكاننا تكديسه كالمال. وعلى هذا فإن الوقت أغلى ثروة يملكها المستثمر، ومع ذلك فإنه يُضيَّع بطرق لا تحصى. يجد المستثمر (المدير) صعوبة في تدبير وقته الخاص بشكل مستقل، لدرجة يقال فيها إن وقت المستثمر ليس ملكاً له وإنما يستنفذه المدراء والمرافقون والزبائن مع موظفي الاتحاد التجاري والزوار إضافة إلى

الأحداث غير المتوقعة. وبناء على ما سبق فإن نجاح أي مدير وفعاليته يُحدَّدان بتنظيمه لوقته.

تنظيم الوقت والجهد:

ساعات النهار بأكملها متشابهة من الناحية الآلية، وتختلف من الناحية المعنوية. فالساعة التي تصاب فيها بصداع أليم على سبيل المثال تكون عبئاً لا يطاق لخلوها من أي معنى.لذلك فمن الأنسب لنا أن نقوم بالتنسيق بين الوقت والجهد، فالوقت المهم هو الوقت المثمر الذي يُنجز فيه المرءُ عملاً ما.

الوقت متوفر بصورة واحدة أمام الجميع على عكس الجهد والموهبة:

يتألف اليوم من أربع وعشرين ساعة، على اختلاف مفهوم مدى الحياة من فرد إلى آخر، ومن جهة أخرى فالناس غير متساوين في طاقاتهم وقدراتهم التي تتغير بتغير الزمن، فلربما يكون المرء نشيطاً هذا اليوم وفاتر الهمة في اليوم التالي.

وبشكل مماثل فإن الناس لا يملكون الموهبة بشكل متساوٍ. لقد قيل إن عقل برانتد راسل كان يعمل بسرعة الضوء، وتوصل كلميت أتلي إلى قرارات خطيرة بسرعة رهيبة. ومن ناحية أخرى هناك أناس يحملون العبء العظيم تجاه مسألة تافهة بسيطة.

الدقة هي القاعدة الأولى في تنظيم الوقت:

لا داعي للتأكيد على أهمية هذا المبدأ لوضوحه، إلا أنه نادراً ما يطبق في الواقع. ونتيجة لعدم الدقة، فإن ملايين الساعات تُهدر كل يوم. فعلى المدير الذي

يتطلع لتطوير تنظيمه للوقت عليه أن يراعي في المقام الأول الدقة في المواعيد، وبالطبع فدقتها تنبثق عن دقة مساعديه في العمل.

يصل معظم الرؤساء في الشركة اليابانية الشهيرة ما تسوشيتا إلى مكاتبهم قبل موعد العمل بعشرين دقيقة، ومن الطبيعي أن يتبع المستخدمون الآخرون رؤساءهم.

مثال للتنظيم المثالي للوقت:

قال بيتر دروكر:

<<كان أحد أعظم مدبري الوقت الذين قابلتهم رئيس البنك المركزي الذي عملت معه سنتين في الإدارة في قمة التنظيم. كنت أراه مرةً كل شهرٍ على مدار السنتين؛ وكانت المقابلة تستغرق الساعة ونصف الساعة.



يتأثر جميع المستخدمين بدقة مواعيد المدير.

كان المدير يحضر للمقابلات؛ وسرعان ما تعلمت منه الكيفية التي يجب أن أعد بها واجباتي. لم يكن هناك أكثر من عبارة واحدة على المذكرة، ومع ذلك فقد كان يلتفت إليَّ بعد ساعة وعشرين دقيقة من مكوثي ويقول: <<سيد دروكر، أعتقد أنه من الأفضل الآن أن تلخص لي أبرز النقاط الواجب علينا اتخاذها بعد ذلك>>. وبعد ساعة وثلاثين دقيقة من دخولي إلى مكتبه بالتحديد يكون أمام الباب يشد على يدي ويودعني>>.

إن هذا المثال البسيط يراعي ـ وبشكل فعال ـ المبادئ التالية في تدبير الوقت:

(١) هناك حدٌّ طبيعي لإمكانية المرء في الاستماع والتحدث. ويُدعى بـ <<مدى الانتباه>>، وغالباً ما يكون بحدود التسعين دقيقة بشكل عام.

(٢) إذا كان الوقت سيستخدم كلياً؛ فينبغي عدم المقاطعة. وخلال هذه المقابلة كان المدير قد أعطى أوامره إلى السكرتير بعدم الدخول عليه أثناء الحوار.

(٣) ضرورة وجوب عبارة واحدة على المذكرة للتأكيد على وضع فكرة واحدة للمناقشة؛ لأن مناقشة نقاط عديدة في آن واحد مضيعة للوقت.

(٤) لقد لُخصت المقابلة في النهاية، مما يؤكد الاستيعاب الكامل لكل ما توصلت إليه المناقشات.

(٥) تمَّ تحديدُ الفكرة القادمة على المذكرة مما يحدد وظيفة كل من الرئيس والمُستخدَم معاً. وهذا هو التخطيط.

محاولة القيام بأشياء عديدة في آن واحد مضيعة للوقت:

إن الأمور المهمة التي يمكن معالجتها في وقت واحد محدودة جداً، لأن الوقت محدود ولا يمكن نقل الاهتمام من موضوع إلى آخر بسرعة. فإذا لم يوزع الوقت المتوفر لدينا على موضوع محدد باهتمام خاص؛ فستبدو محاولاتنا جميعها هباءً منثوراً؛ دون تحقيق أي تقدم في أي مجال ما.

يتوجب علينا اختيار المهمات بحذر حسب أهميتها وإعطاؤها الوقت الذي تحتاجه لأدائها، وما يمكننا إرضاء الناس جميعاً في آن واحد، ولهذا فعلينا بذل ما بوسعنا ترك الباقي.



محاولة القيام بكل شيء دفعة واحدة.

يجب ألا يُهدر الوقت في الأمور التافهة:

يقضي بعض الرؤساء معظم وقتهم بالقيام بأعمال غير ضرورية كتصحيح السجلات الروتينية التي قام بها المستخدمون أو إعادة كتابة رسائلهم؛ وهذا أمر ثانوي.

من الحكمة معالجة الأمور المهمة وقت الحيوية والنشاط والهدوء التام:

اعتاد أحد الضباط المرموقين في لندن العمل لساعات طويلة، إلى ما بعد منتصف الليل، وعليه الالتحاق بعمله الروتيني في الصباح لمراجعة سجلات السيارات التابعة للسفارة، وهو عمل له أهميته.

وكان يدوِّن آخر الليل الاتفاقيات العسكرية الهامة آخذاً بعين الاعتبار مراعاة أمن الأمة، ونظراً لهذا كله فما إن يأتي النهار على نهايته إلا ويكون التعب والإرهاق قد نالا منه نيلاً عظيماً؛ ولا يستطيع ـ وهو على تلك الحالة ـ إعطاء هذه الاتفاقيات الاهتمام الذي تستحقه؛ مما جعلها ناقصة؛ وعلى هذا فقد كان على الأمة أن تعاني الكثير تحت وطأة تلك الاتفاقيات.

قد يكون الإفراط في العمل مؤذياً:

قال المؤرخ المتبصر <<بادجيت>> إنه يعرف الكثير من أصحاب البنوك في لندن غدوا مفلسين لعملهم المتواصل عشر ساعات أو اثنتي عشرة ساعة في اليوم،

وعلّق قائلاً إنهم لو عملوا لساعات أدنى لكان وضعهم أفضل بكثير؛ و لم يصلوا إلى ما وصلوا إليه من الفشل.

والمهم في الأمر إدراكنا لوجود حدود لقدرة الفرد على العمل؛ والإفراط في العمل يخلق نفوراً منه يتمثّل في أشكال عديدة. ونخلص أخيراً إلى أن القرارات المهمة لا تصاغ على صورتها المثالية إلا عندما يتمكن المرء من التفكير بشكل مريح ومنطقي.

يعتمد الاستخدام المثمر للوقت على القدرة على التركيز:

ترتبط القدرة على التركيز بمدى الاهتمام بالموضوع، وكذلك فإن التركيز أمر يتعلق بالممارسة في الحالة الطبيعية. ولا يقدر المرء على الاستماع أو التحدث بشكل فعّال أكثر من تسع دقائق دفعة واحدة. إن العمل المتكامل هو حصيلة التركيز.

يقود التردد لإضاعة الوقت والنشاط:

يعدُّ التردد وإطالة التفكير عملية مؤلمة؛ فهي تستنفذ طاقة المرء وحماسه. والرجوع إلى الإخفاقات الماضية والأخطاء التي وقع المرء فيها يحملانه على التفكير العابث وإضاعة الوقت. كان أتلي صانع قرارات ممتاز لثقته بنفسه وترويه أثناء اتخاذه للقرارات، ولا يقوم بموازنة بين حاضره وماضيه أبداً. والتصرف الأمثل هو التركيز على الخطوة القادمة دون العودة إلى الوراء.

يجب أن يترك الوقت المخصص للمهمات الخطيرة دون تقييد:

تدفع الغريزة الطبيعية المرء ليكمل أي عملٍ بدأه كمسودة تقرير ما أو ورقة بحث بأكبر سرعة ممكنة. وطبعاً يتم تقدير الوقت اللازم لذلك بشكل مدروس. إلا أنه ـ وحسب قانون مورفي ـ <<فكل أمر يحتاج لوقت أكثر مما نظن في حسابنا>>.

وهناك مسوغات جمة له، فكلما تقدَّم العمل، ظهرت صعوبات جديدة أو فرضت بعض الأفكار نفسها على الأمر. قد لا يقتنع المرء بقيمة العمل المنجز للتو؛ أو قد يفتقر إلى النشاط لإنجازه في الوقت المحدد. والقاعدة العامة هنا أن تدع الوقت مفتوحاً نوعاً ما، فتتجنب بذلك الإحباط في التأخر عن الإنجاز في الوقت المحدد وتصل إلى عمل متقن.

التأجيل مضيعة:

يورث التأجيل التأخير وإضاعة الوقت ويخلق شعوراً من الارتباك في المؤسسة.



التأجيل مضيعة

وقد يتباطأ العمل في المؤسسة بأكملها. فمثلاً يمكن أن يؤدي تأجيل مقابلات رؤساء مشاريع القطاع العام إلى خسارات جسيمة قد يكون التأجيل لسبب صحي أو نقص في ثقة المرء بقراره أو بهدف الوصول إلى الكمال أو نوع من التردد لكنه يصبح عادة. وهو علامة مؤكدة على تفسخ المؤسسة وتدهورها.

كما قال تشرشل، الكمال هو الشلل:

يجب أن يوفر الوقت اللازم للعمل المهم دون شك، لكن الإلحاح في الوصول إلى درجة الكمال يمكن أن يؤدي إلى الشلل والإحباط. وبعد مرحلة معينة تكون المطالبة بوضع أفضل وهماً مضللاً، وهنا تعاني القدرة من العجز. إضافة إلى أن هناك احتمال بعدم قابلية العمل للتكامل.

كثرة الحالات المستعجلة دليل على الإدارة الهشة:

إن المؤسسة التي يكون فيها كل شيء طارئاً وملحاً هي مؤسسة ذات إدارة هشة باستثناء بعض الحالات كما في المشفى. أما في المؤسسة المنظمة فكل شيء مخطط من قبل بنظام والأمور العاجلة نادرة.

غالباً ما تسبب المعلومات الزائدة التشوش والتأخير:

يتعرض المدراء اليوم إلى معلومات مفرطة نظراً لوجود الحاسوب وآلات التصوير.

لكن المعلومات الوفيرة من المتعذر استيعابها بسهولة، وقد تصبح مصدراً للاضطراب والتأخير، وفي هذه الحالة يجب إلغاء الطلب.

يعدُّ الاهتمام المفرط بالتفاصيل العادية سبباً للتشويش والتردد والتأخير. وهذا هو خطأ الرئيس كارتر، لقد وصف بأنه رجل الورقة؛ امرؤٌ لم يقتنع بمنظر الغابة أو حتى الشجرة، بل أراد أن يفحص كل ورقة على حدة، ولم يعد لديه بالتالي وقت للتفكير، فكانت قراراته مبهمة تعج بأكوام الحقائق والأرقام.



تثير المعلومات الوافرة الاضطراب.

يمكن المحافظة على الوقت بالتزام أفضل الطرق الممكنة:

رفع ف. و. تايلور ـ موجد الإدارة العلمية ـ إنتاج كمية الحديد الثقيل من ١٢,٥ طن باليوم إلى ٤٨ طن باليوم باتباع ما يلي:

ـ اختار الرجل المناسب لكل عمل.

ـ طبِّق أفضل الطرق في تنفيذ العمل.

ـ صمِّم التجهيزات الأكثر ملائمة للعمل.

ـ درِّب رجاله على العمل بإتقان وفقاً للأساليب الموضوعة.

على سبيل المثال؛ يمكن استخدام الهاتف بفعالية أكثر من الرسائل، فهو يوفِّر الكثير من الوقت والجهد ويناسب المباحثات الودية على أكمل وجه. وطبعاً تبقى الكتابةُ القاعدةَ الأساسية لتدوين الأمور الهامة والقرارات.

يساعد التقويم الدوري للتقدم في الوصول إلى المستوى المطلوب مع الزمن:

قبل أي شيء؛ فإن الغاية النهائية لتنظيم الوقت هي القيام بالمهمة بإتقان ووفق البرنامج الموضوع. ومن الضروري القيام بتخمين أو تقدير لمدى تقدم العمل بانتظام؛ واتِّخاذ التدابير اللازمة إذا وُجد أن المشروع لا يسير على ما يرام.

فعلى كل شخص ـ مهما كان مستواه العملي متدنياً ـ أن ينتبه للوقت، كما أنه من الضروري التأكد من عدم التضحية بالنوعية في أي مرحلة في سبيل اللحاق بالبرنامج الزمني للعمل.

تُوفِّر المحادثة المؤثرة، المختصرة، الواضحة والعملية الكثير من الوقت والجهد:

ـ يجب ألا تُنقل التعليمات الشفهية أو الكتابية بغموض، فقد تؤدي مثل هذه التعليمات إلى الاضطراب أو العمل الخاطئ، فالتعليمات التي ما يُستطاع تنفيذها

تولد الإحباط والمرارة، وقد ثَبَتَ أن المحادثة المطولة تثير الملل. لُقِّب الرئيس كينـدي برجل المذكرة الدبلوماسية فقد شغف باستخدام جهازٍ يقوم بكتابة ما يملى عليه (dictaphone)، لكن مذكراته كانت مكونة على الأغلب من سطرين أو ثلاثة.

انهيار جسر البوابة الغربية في استراليا:

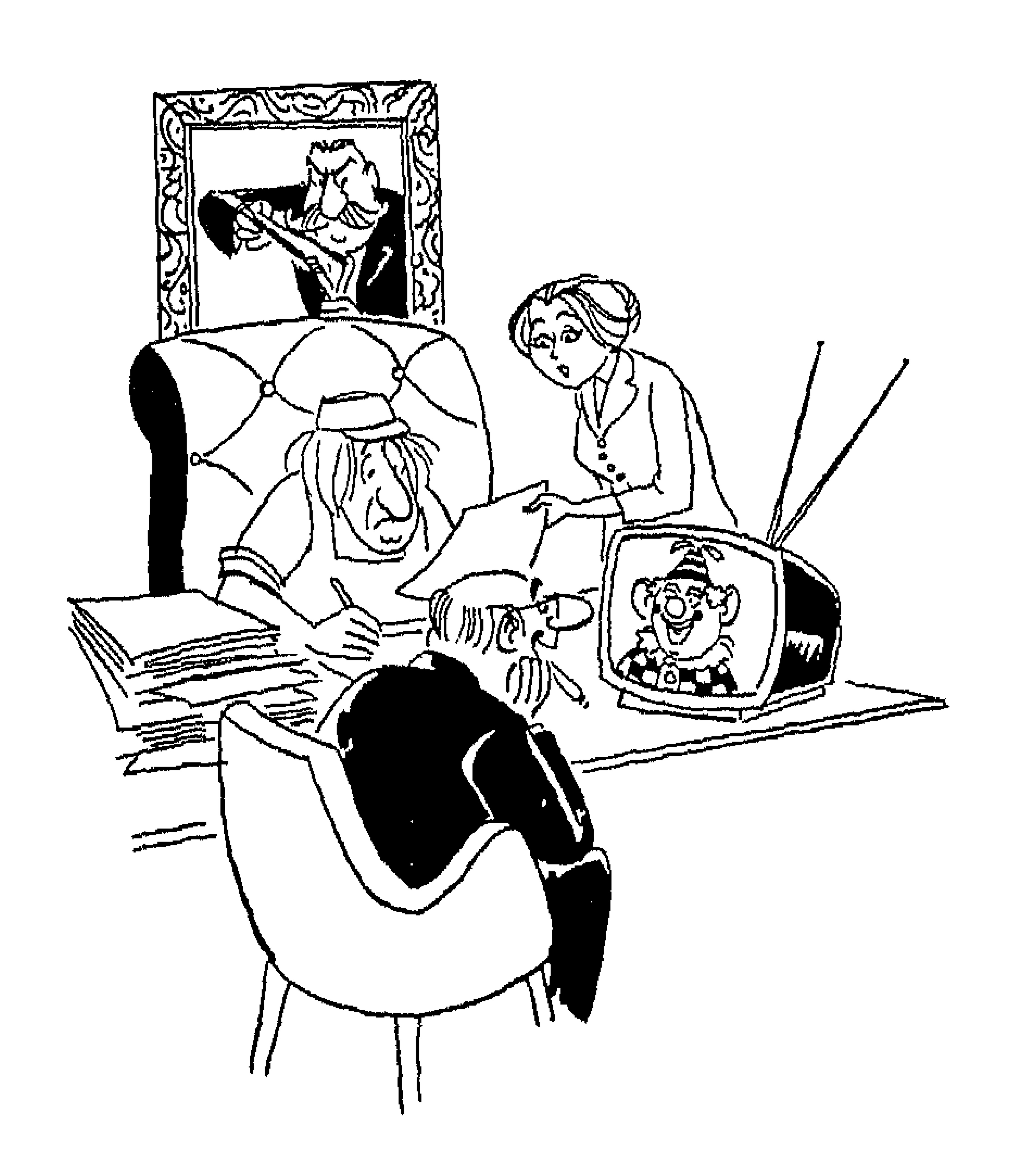
انهار الجسر الضخم فوق نهر <<يارا>> قرب ميلبورن في استراليا في ١٥ تشرين الأول ١٩٧٠، وقد راح ضحية الانهيار خمسة وثلاثون رجلاً.

لقد حدثت الكارثة في الصباح عند إزالة ثلاث دعامات في محاولة لمعالجة التواء في بعض المواضع. لم تستطع لجنة البحث التي قامت بالتحريات تحديد هوية الآمر بإزالة الدعامات على وجه الدقة وماهية التعليمات المعطاة. وعندما أُزيلت الدعامات كان المهندس المسؤول يؤمن ببراءة ما قام به؛ فما نفّذه كان تبعاً للتعليمات الشفهية التي تلقاها من رئيسه دون أي إثبات خطي لذلك، ولهذا لم يكن من الممكن البتة التحقق من صحة تصرف المهندس والتزامه الأوامر. في مثل هذه الحالات الهامة يجب كتابة التعليمات بشكل محدد وواضح.

التفويض الناجح وسيلة فعالة لتدبير الوقت، الموهبة والجهد:

إن التفويض فن. كان اللورد كورزون أكثر المحافظين عظمة؛ عبقرية فذة ومعلومات وافرة جداً عن الهند تترافق بقدرة هائلة على العمل، كان يقوم بكل شيء بنفسه حتى قيل إن السنونو لا يهز ذيله إلا بأمر من اللورد كورزون.

ونتيجة لذلك، فقد كان مشغولاً على الدوام ويمتد به العمل أحياناً طوال الليل وحتى الخامسة صباحاً. كانت زوجته ترجوه للذهاب إلى الفراش، كما كان في المكتب يلومه سكرتير الولاية على الإفراط في العمل.



التفويض الملائم مهم.

وعلى النقيض من ذلك كان اللورد دوفرين، وهو محافظ عريق أيضاً، عرف بتساهله الشديد. فقد كان يوعز لسكرتيره الخاص بتزوير توقيعه!

كان فيلد مونتغومري مديراً فريداً فقد كان يترك أوراق العمل كلها لمساعده لكنه يقوم بكتابة خطط المعركة بنفسه، فهذا الجزء من العمل لا يمكن التفويض به، فخطة المعركة لا يتقنها إلا استراتيجي فذّ.فبعد أن يتحرر من الواجبات الروتينية؛ يمكنه التركيز على مسار المعارك، كان مخططاً بارعاً، ينام في التاسعة مساءً وينهض في الخامسة صباحاً. وعندما بدأت معركة العلمين التاريخية كان نائماً؛ لكنه يستطيع توضيح كل شيء إلى جانب ثقته التي لا حدود لها.

كيفية التعامل مع المهمات الشاقة:

افترض أن مشروعاً ضخماً وشاملاً أُلزمت بإنجازه لشركة كبيرة. إنها مهمة مروِّعة ولابد أن المرء سيتهيب من ضخامتها وثقلها.

ولكن علينا ألا يغيب عن أذهاننا أن المساجد الضخمة لم تُبنَ بيوم واحد. فإذا ما تحلى المرء بالصبر وخطط بنظام وعمل وفق برنامج دقيق؛ غدت المهمة الشاقة قابلة للتنفيذ.على المرء أن يركز في البداية على جزء واحد من العمل فقط (ناسياً ما تبقى إلى وقته)، وفي نهاية العمل الأولي يجب تحضير الجزء التالي وهكذا، ويوماً بعد يوم سيجد نفسه أمام العمل وقد تمَّ إنجازه دون أن يشعر.

المكتب المقرقع:

يرمز تعبير المكتب المقرقع إلى أسلوب الفوضى في التعامل مع العمل. فالملفات تتراكم مع الغبار، وقد تشابكت واختلطت فصار من الصعوبة بمكان العثور على الورقة المطلوبة، والمكتب مبعثر يرثى لمنظره.

بينما يكون المكتب في الحالة المثالية أنيقاً نظيفـاً وقـد حفظـت الملفـات بنظـام وبمتناول اليد؛ وتركت قضية واحدة على المكتب للنظر فيها، وكما ترى ـ عزيـزي القارئ ـ فإن التنظيم يساعد على التركيز لا شك.

كيف تجعل اللقاءات مثمرة:

توصف اللقاءات عادةً بأنها مثيرة للملل والإحباط، تستغرق الكثير من الوقت والجهد وهي كثيرة طويلة، وغالباً ما تكون غير مثمرة.

ونظراً لكون اللقاءات شراً لابد منـه؛ فـالحلُّ الوحيـد أن تجعلهـا أكـثر تنظيمـاً وفائدة، إلى جانب التخطيط الدقيق لها وتنفيذ المخطط بأسلوب لبق مفيد.

وللوصول إلى هذه الغاية إليك ـ أخي القارئ ـ بعض الاقتراحات:

ـ يجب التزام الدقة الصارمة.

ـ يجب أن يحصل كل مشترك في الاجتماع على مذكرة بمواضيع اللقاء.

ـ يجب أن تكون المواضيع قابلة للتنفيذ.

ـ يجب أن تكون الموضوعات الأولى ذات طبيعة بسيطة (مما يُؤمِّن بدايـة طيبـة ويسمح للمتأخرين بألا تفوتهم المواضيع المهمة)، أما الأمور الأخرى فترتب حسب الأهمية.

ـ يجب أن ينحصر المدعوون كما يلي:

(١) يجب أن يتم اختيار المدعوين جيداً.



يجب انتقاء المدعوين جيداً.

(٢) يجب أن يكون لديهم الخيار في المشاركة بالنقاش أو لا.

(٣) ليس من الضروري تواجد المدعوين في بعض أنواع الاجتماعات دفعة واحدة طوال الوقت؛ وإنما ينضمون للمشاركة في الموضوعات التي تهمهم؛ عن طريق تحديد دقيق للوقت الذي تُناقش فيه كل قضية وإعلام المدعوين بذلك.

ثمن سرقات الوقت:

أشار روبرت هاف رئيس شركة التعزيز العالمي إلى أن (سرقة الوقت) تتسبب في خسارة ٩٨ بليون دولار سنوياً للصناعة الأمريكية. وقد أُشير إلى أن معدل سرقة الوقت أسبوعياً يصل إلى ٤ ساعات وخمس دقائق عن طريق وجبات الغداء الطويلة، العمل الشخصي على حساب الدوام الرسمي، التأخير والانصراف قبل الوقت المحدد... إلخ!!.



سرقة الوقت.

الفصل السادس

كيف تؤسس شركة نموذجية؟
(قصة هام)

غضب <<سويكيرو هوندا>> من العمال وهو يراهم يلعبون البيسبول، قائلاً لنفسه: <<إذا تعلق الأمر بالعمل فستراهم يحتجُّون على العمل بشدة، بينما يستمرون بلعبهم بالبيسبول حتى مرحلة الإرهاق التام على انعدام المردود المادي لها، فأي نوع من الرجال هؤلاء!!؟>>.

لكنه أردف: <<عليّ أن أدرك أن الإنسان يصل إلى أعلى درجة من الفعالية والحيوية في حالة اللعب. ولو تعلل أحدهم فادعى إخلاصه في العمل لمصلحة الشركة فهو كاذب غير صادق، فكل شخص يعمل لذاته. وعلى هذا فما علي إلا أن أخلق نوعاً من المعامل توفر لكل شخص المتعة في أداء واجبه.

لمحة تاريخية:

أصبحت الشركة اليابانية هوندا عام ١٩٨٢ أشهر شركة لتصنيع العربات في أمريكا.

كان أغلب الملتحقين الجدد بالعمل يعملون بالزراعة من قبل، ولا يشق بقدرتهم على العمل في مصنع يخضع لنظام صارم، إلا أنهم تمكنوا من التأقلم

السريع بإدارة هوندا وصاروا قوة عاملة منتجة منظمة ومنضبطة. قوبلت تمارين التهيئة الصباحية في البدء بالاستياء، إلا أن العديد اليوم يشارك بحماس بهذا الطقس اليومي اللطيف.

ظن بعض الخبراء أن الإدارة اليابانية لن يكتب لها النجاح في الولايات المتحدة، ومع ذلك فقد نجحت إدارة هوندا بشكل باهر.

العمل هو الناس:

تقول القاعدة الفلسفية اليابانية أن على المدير أن يتودَّد إلى المُستَخدمين. لقد تأثر العمال الجدد كثيراً بمبدأ المساواة الذي تطبقه شركة هوندا فالكل (من مشرف العمل إلى أصغر عامل) يرتدي الزي نفسه؛ ويعامل وفق القواعد نفسها.



يجب أن يتودد صاحب العمل إلى المستخدمين.

وقد شحنهم هذا الجو بقدر كبير من الثقة واحترام الذات، فالمطعم مطعم عام واحد ومرآب واحد لسياراتهم. والخدمة من الدرجة الأولى تقدم للجميع بدرجة واحدة دون تمييز. أما المكاتب فهي مفتوحة ولا حواجز بينها ولا يغيب عن بالنا أهمية جو المساواة السائد الذي يعطي الإحساس لكل شخص بأنه مهم ومرغوب به. وهذا كله يجعل المؤسسة مؤسسة منتجة وخلاقة بشكل ملموس.

إيجاد معمل تسوده الألفة والمحبة ويشعر كل شخص بالمتعة فيه:

كما قالت <<ماري>> الفيلسوفة في الإدارة ذات النظرة البعيدة: <<بمقدار ما تحفظ الاحترام الشخصي للفرد تحفظ بذلك فعاليته>>. وقد عامل هوندا عماله باحترام؛ فكانت الشركة تثق كثيراً بقدرات المستخدمين، وتنظر إلى أدائهم باحترام كبير. كانت مدَّة الغداء خمساً وأربعين دقيقة؛ غير أن الكثيرين من العمال رغبوا باختصار تلك المدة إلى ثلاثين دقيقة، وقد كان لهم ذلك واستجيب لرغبتهم بعد إجراء التصويت.

عمال بلا نقابة:

لا وجود للنقابات في <<هام>> ولا وجود للعمل مدى الحياة فيها كذلك. ولكن العمال هناك يأخذون أجرة مساوية لأجرة نظرائهم من العمال المنظمين ضمن نقابات في أماكن أخرى. إن الحكم الفيصل في شركة هوندا هو المهارة بغض النظر عن العمر، فجودة العمل والنشاط هما الأساس.

التدريب:

يُرسل بعض العمال إلى اليابان للتدريب إضافة لبرامج التدريب التي تقام في أمريكا؛ وبعد عودتهم يقومون بتدريب غيرهم. لقد ذكرت إحدى السيدات أن ذهابها إلى اليابان يعدُّ أكبر مكافأة كانت تحلم أن تتلقاها يوماً ما.

فريق العمل:

تصرُّ هوندا ـ كأغلب مصانع اليابان ـ على أهمية فريق العمل. <<إن مبدأنا الأساسي هو عملنا لكل شيء>> لا تخصصَ في العمل ـ كما في المصانع الأمريكية ـ وهكذا يكون العامل جاهزاً لأي نوع من العمل بسرعة، ولا يعتذر عن العمل



النوعية مقابل الكمية.

المطلوب منه بحجة أن العمل ليس من اختصاصه أبداً، وبذلك ما يُعـدُّ غيـاب أحـد العمال كارثة لصاحب العمل، وكذلك فلا مجال للملل.

يكون رئيس الفريق قائداً مثالياً، يأتي قبلهم بثلاثين دقيقة للتـأكد مـن سـلامة الأجهزة والأدوات؛ إلى جانب إعداد العمل اليومي الذي تمَّ تخطيطه بدقة.

النوعية لها الأولوية القصوى:

تصرُّ شركة <<هونـدا>> علـى النمـاذج ذات النوعيـة العاليـة، والـتي لا يمكـن استبدالها. إن الإدارة الأمريكية ـ كما قال دمنيغ ـ تسيطر على العالم بـالعدد؛ بينمـا تفرض الإدارة اليابانية سيطرتها على العالم بأسره بالنوعية.

فلسفة أساسية:

شرح <<سويكيرو هوندا>> قبل بضع سنين فلسفته، فهو ينسب نجاحـه لثقتـه التي وضعها في كل عامل. فهؤلاء الناس هم صانعو شركة هوندا وآلاتها.

بنى هذه الثقة على اعتبارات عديدة؛ فهو يحس بأهمية كل عامل ومكانته التي يحتلها في العمل؛ إلى جانب اهتمامه بعمله؛ فالعامل قادر على التفكير المبدع إذا مـا هيئت له واحة الاحترام والتشجيع؛ فهذا بالطبع يساعده علـى التفكـير برويـة، مـع التجاوز عن بعـض الأخطـاء الـتي قـد يرتكبهـا أثنـاء عملـه؛ فـلا نجـاح بعيـداً عـن الأخطاء، وكما قال: <<يحلم الكثير بالنجـاح أمـا أنـا فإنـه ليـس بمقـدوري تحقيـق النجاح إلا بعد تكرار الخطأ وتصحيحه>>.

وكما في اليابان، فقد كانت القرارات في <<هام>> تحترم الرأي العام وتصوغ قراراتها بناء عليه، وفي هذا العديد من الفوائد؛ فالأمر يُدرس من وجهات نظر عديدة؛ فيُستفاد من الإمكانيات الإنسانية للمجموعة؛ كالمعلومات، الذكاء، التفكير، الخبرة العملية وكلها تُصب في القرار الأخير الذي يُتخذ بحماس شديد.

المباراة الفكرية لعالم هوندا

تجرى المباراة في اليابان مرة كل عامين. والغاية منها تحريك خيال العمال وتشجيع التفكير المبدع للاستفادة من المواهب الإنسانية، المعلومات والطاقة الخلاقة لصالح المؤسسة.

ـ تُستقبل مئات الاقتراحات وبعد انتخاب عام يتم اختيار ثلاثين فكرة، ويطلب إلى المشتركين تجسيد هذه الأفكار كنماذج مصغرة، ثم ينتقى من هذه النماذج العديدة نموذجان، وتتحمل الشركة النفقات بأكملها.

ـ يرسل الفائزان إلى اليابان، وهذه المشاركة تعد شرفاً عظيماً بحدٍّ ذاتها؛ حتى ولو لم تكن المشاركة فعالة ومقبولة.

لكن الفكرة تخدم غرضها، وينفذ العديد من الأفكار كالسرير الذي يرميك عنه إذا لم تستيقظ في الوقت المحدد والدراجة التي تعمل بالمروحه، سترة راكبي الدراجات التي تُدفئ صاحبها في الأيام الباردة. ولا ينضب معين الإبداع في <<هام>>.



الفراش الذي يرميك عنه

حلقات هوندا (حلقات النوعية):

إن عمل تلك الحلقات (حلقات هوندا) يشبه عمل الحلقات النوعية، والفرق أن حلقات هوندا يمكنها تنفيذ مشروع رئيس دون الرجوع إلى المدير.

تجتمع هذه الحلقات بعد الدوام دون أجرة إضافية. وفي عام ١٩٨٧ كان ثلث العمال يشتركون بهذا النشاط، وتبلغ تكلفة البرنامج مليون دولار، وتشجع هذه البرامج الحوار والمشاركة؛ وهي مصدر ثقافي عالٍ.

الزبون هو العمل:

قال بيتر دروكر: <<إن هدف العمل هو إيجاد زبون>>. وبعد أن حيَّا رئيس <<هام>> العمال الجدد قال لهم: <<لست رئيسكم الفعلي وإنما رئيسنا نحن جميعاً هو الزبون، وعلينا ألا ننسى أنه في المقام الأول>>.

ولكي يتسنى لنا الاحتفاظ بالزبون؛ فعلينا الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة والإنتاجية، وبمقدورنا ردُّ الجودة والفعالية العالية لـ <<هـام>> إلى العوامل التالية:

سيطرة النوعية:

للتأكد من سيطرة النوعية؛ يذهب مدراء هوندا مراراً إلى الورشة الأساسية لمعاينة المشكلات وإيجاد الحلول.

الإنتاجية، كادر واعي:

يتابع العمال في هوندا عملهم حتى بعد أن يُقرع جرس الانصراف بثلاثين ثانية، بينما يُوقف العمل تماماً في المعامل الأمريكية فور رنِّ الجرس وأحياناً قبله.

فالعمال يدركون إمكانية تطوير كل شيء يوماً بعد آخر، فهم يتمتعون بالعمل ويتحدونه.

صيانة الآلات:

تعتمد فعالية الإنتاج على سلامة الآلات وفي هوندا يتم تفقُّد الآليات جميعها في الخامسة صباحاً قبل بدء العمل والتأكد من سلامتها. وقد أُدخل نظام الحاسوب للصيانة للقضاء الكلي على الخلل الذي قد يحصل.

التسويق:

إن التسويق أصعب مهمة أمام كل شركة. تتعامل هوندا مع مشكلات التسويق بحذر شديد، والهدف الرئيس هو إقناع الجمهور الأمريكي بجودة سيارات هوندا مع ثمنها المعقول. فيُنشر أمام القارئ:

<<من اليابان، سيارة نظيفة، توفر الوقود>> ينشر الآلاف من هذا الإعـلان في صالات بيع السيارات في مختلف أنحاء أمريكا.

وربما تكون الخدمة الممتازة في عملية البيع من أبـرز ميزات التسـويق لشـركة <<هوندا>>.

خدمة.. خدمة.. خدمة

صممت هوندا مخزن معلومات عن تقنيات الخبرة تقوم بتحليل كل مشكلة قد تتعرض لها الآلة وتقدِّم الحلول المناسبة. وقد لُقنت المعلومات لحاسوب يتلقى شهرياً ٢٠٠٠ مكالمة للمساعدة والتوجيه.

يرد الحاسوب على المكالمة ويستمع للشكوى ويردُّ بالاقتراحات الممكنة.

خاتمة:

حلم <<سويكيرو>> بورشة يتمتع فيها كل عامل أثناء عمله، وقـد تمكّـن مـن تحقيق ذلك في <<هام>>.

الفصل السابع

ـ خاتمة ـ
بماذا أستطيع المشاركة؟

ـ لازالت الهند بعد أربعين عاماً من الاستقلال أفقر بلدان العالم، ويعاني أكثر من أربعين بالمئة من شعبها تحت وطأة الفقر الذي يذوي ملايين الناس عاماً بعد عام؛ يعانون من العمل الشاق ولا يجدون ما يسدون به رمقهم حتى ببلعة ماء صالح للشرب أحياناً.

إن أحد الأسباب الرئيسة لهذا الفشل الذريع في مكافحة الفقر هو فشلنا في تطوير أخلاق عمل فعالة وسليمة بسبب غياب التدريب والتثقيف من أجل عمل أفضل.

ومن ناحية أخرى، فإن العمال يُفصلون من عملهم لسبب أو لآخر وغدا ظاهرة لحضارتنا. هناك ميل متعاظم لتسويغ إهمال المرء لعمله على أصعدة عديدة؛ ولا مجال لذكرها جميعاً في هذا المجال، نذكر إحداها: ففي إحدى حلقات البحث لمادة أخلاق العمل، قال مهندس شاب بغضب إن نظام الأجور الجديد (الذي طرحته الحكومة حينذاك) غير عادل، وهو لن يعبأ إذا ما بنيت جدران المشفى وفق التعليمات أو لا. وقد ردَّ عليه مشترك آخر: لنفرض أن والدتك قد نقلت إلى

المشفى لإجراء عملية عاجلة وأن الطبيب يشاركك النقمة وعدم الرضى عن الأجور؛ وقد دفعه هذا لإجراء العملية دون اكتراث فهل هذا سيرضيك؟ إن الناس اليوم يطلبون من الآخرين أن يقوموا بعملهم بإتقان وإخلاص ويغفلون عن واجبهم تجاه عملهم، وهذا لا يمكن تسويغه على أي صعيد كان، وبالتالي فهذا لا يعني عدم وجود سبيل لإصلاح الأمر بطريقة قانونية.

وبعد، فإن الشخص المهمل لعمله لا يلحق الأذى بالآخرين وحسب، بل ـ ودون أن يعلم ـ يتسبب بأذية نفسه إلى حد كبير، فالعمل هو المصدر الوحيد للسعادة الدائمة في الحياة الإنسانية. والإنسان الذي يتجنب العمل يقوم في الواقع بتحطيم ذاته بالملل والعادات السيئة كالإفراط بالشراب، القمار والعقاقير المهدئة. عندما يُخلص المرء لعمله فهو يخلص لأسرته لمجتمعه ولأمته. وكما قال <<برانتد راسل>>: إن الرجل الحكيم يتمنى لو يباغته الموت وهو في ميدان عمله>>.

إن الشخص المثقف حقاً يُحسن حين يتوجه بسؤال نفسه: <<بماذا أستطيع المشاركة؟ كيف أستطيع المساهمة أكثر؟ كيف أتمكن من الوصول لنجاحات أكبر في عملي؟ وهذا يعني بالتالي: <<كيف أستطيع مساعدة الآخرين؟ يقال إن روح الإيثار هذه هي السبب وراء التطور الاقتصادي المشهود في اليابان، إن الإنسان الذي يُؤثر غيره وحده القادر على تطوير ذاته بشكل كامل ككائن بشري، وهذا أرقى إنجاز في الحياة. وبتلك الطريقة نتوصل لخلق مجتمع عظيم يتمتع بقدر عظيم من السعادة والرقي والهدوء.

الفهرس

رقم الصف